



Le mal-être et les conflits à la Cité des sciences et de l'industrie, entre trajectoires et organisation

Anne Jacquelin

► To cite this version:

Anne Jacquelin. Le mal-être et les conflits à la Cité des sciences et de l'industrie, entre trajectoires et organisation. Sociologie. Université Paris 8, 2016. Français. <NNT : 2016PA080001>. <tel-03965851>

HAL Id: tel-03965851

<https://hal.science/tel-03965851v1>

Submitted on 31 Jan 2023

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 - Attribution - Non-commercial use - ShareAlike - International License

Université Paris 8

École doctorale Sciences sociales

Laboratoire CRESPPA (UMR 7217) / Equipe de recherche GTM

*Le mal-être et les conflits à la Cité des sciences et de l'industrie,
Entre trajectoires et organisation.*

Par Anne JACQUELIN

Thèse de doctorat de Sociologie

Sous la direction de Madame la Professeure Régine BERCOT

Présentée et soutenue publiquement le 12 février 2016.

Jury

Régine BERCOT,
Professeure des Universités, Université Paris 8, Directrice

Valérie BOUSSARD,
Professeure des Universités, Université Paris Dauphine, Présidente

Gilles HERREROS,
Professeur des Universités, Université Lumière Lyon 2, Rapporteur

Marc LORIOU,
Chercheur HDR-IDHE, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Arnaud MIAS,
Professeur des Universités, Université Paris Dauphine, Rapporteur

Résumé : Cette thèse a pour objectif de comprendre les raisons du mal-être des salariés à la Cité des sciences et de l'industrie. Pour cela, deux approches originales sont proposées. Tout d'abord, l'histoire de l'organisation est considérée comme un élément-clé de la compréhension du phénomène. Elle permet notamment l'analyse approfondie du projet d'établissement, de ses évolutions, de ses incohérences, et leurs impacts sur les salariés. Nous analysons également la construction des grandes règles collectives ainsi que le modèle de gestion de la main d'œuvre. Nous montrons que le projet avance moins par vision stratégique que par effet d'opportunités et de réseaux. La gestion des équipes repose donc essentiellement sur les ressources individuelles, qui s'abîment au fur et à mesure des expériences vécues. En outre, c'est à partir de l'analyse des conflits interpersonnels et de leur émergence que nous avons réussi à démontrer qu'ils ne relèvent pas d'individus anoniques mais plutôt de la fuite des responsabilités des acteurs des espaces de régulation. Le phénomène de division des tâches et du champ des responsabilités favorise l'émergence de sujets tabous et de dysfonctionnements dans le temps long.

L'enquête a été conduite entre 2012 et 2014, à partir d'une évaluation des risques psychosociaux. Des entretiens individuels et en groupe avec les directeurs et délégués, des représentants syndicaux, les professionnels des équipes en charge de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que plusieurs salariés ont été menés. Un questionnaire en ligne a été passé à l'ensemble des équipes. Des documents de travail contemporains ainsi que des archives métiers et des présidences successives depuis 1979 ont également été traités.

Cette thèse explore l'hypothèse selon laquelle l'organisation est une ressource dans la gestion des situations de travail, via des règles (les accords collectifs, les classifications, un système hiérarchique) et des acteurs (management, ressources humaines, collectif, instances de représentation syndicale). Si le travailleur ne parvient pas à mobiliser les ressources organisationnelles, ou ne parvient pas à les rendre effectives pour la résolution d'un problème, il fait appel à ses ressources propres. Références et appuis mobilisables au quotidien, ces ressources impactent le regard et l'action d'un individu de façon objective et subjective.

Lorsque les individus ont épuisé les ressources individuelles et organisationnelles dont ils disposent pour gérer la situation de travail, plusieurs effets sont observés. Le bien-être se dégrade lorsque la situation de travail n'évolue pas ou lorsque les ressources mobilisées s'avèrent inutiles à plusieurs reprises. Le processus de reconnaissance est alors rompu. L'entrée en conflit des acteurs peut s'avérer être une solution à condition que ce conflit soit mené avec des objectifs atteignables. Le cas échéant, les ressources mobilisées perdent en valeur. Les individus sont stigmatisés et se considèrent comme étant en échec. Le problème est jugé difficilement soluble et les acteurs de la régulation tendent à fuir sa prise en charge.

C'est alors que les interactions professionnelles risquent de glisser d'une relation sociale encadrée par le support organisationnel, à des échanges uniquement régi par le rapport de force. Cela se traduit par le fait que les travailleurs font appel à des catégorisations qu'ils ont incorporées, fondées sur le sexe, la classe et la race ; au détriment de la prise en compte de leurs compétences professionnelles. Cette perte de visibilité de la compétence professionnelle est une source profonde de rupture, puisque celle-ci nécessite une révélation au long court pour être reconnues et partagées dans une organisation. Le conflit interpersonnel survient à ce moment. À ce niveau de mal-être social, la santé des individus est fortement dégradée.

Mots clés : Conflits, mal-être, bien-être, travail, organisation, trajectoires, situations, expériences, genre, rapports sociaux, santé, Cité des sciences et de l'industrie, Universcience

Title : Ill-being and conflicts at the « Cité des sciences et de l'industrie », between trajectories and organization.

Abstract : This thesis aims to understand the reasons of ill-being of employees at the “Cité des Sciences et de l'Industrie”. To achieve this goal, two new approaches are proposed. First, the history of the organization is considered as a key element in understanding the phenomenon. It allows in-depth analysis of the entreprise's strategy, its evolution, its inconsistencies, and their impact on employees. We also analyze the construction of large collective rules and the labor-management model. We show that the entreprise's strategy relies rather on opportunities and networks effects than on a long-term vision. Team management is therefore based mainly on individual resources, which deteriorate gradually life experiences. In addition, it is from the analysis of interpersonal conflicts and their emergence that we managed to demonstrate that they do not come under anomic individuals but rather the evasion of responsibilities of the actors regulating spaces. The phenomenon of division of tasks and responsibilities of field favors the emergence of taboos and dysfunctions in the long run.

The survey was conducted between 2012 and 2014, from an evaluation of psychosocial risks. Individual and group interviews with directors and delegates, union representatives, professionals of teams in charge of health and safety at work, and several employees were conducted. An online questionnaire was submitted to all the teams. Contemporary working documents and archives trades and presidents since 1979 were also treated.

This thesis explores the hypothesis that the organization is a resource in the management of work situations, through rules (collective agreements, classifications, a hierarchical system) and actors (management, HR, collective, body of trade union representation). If the worker fails to mobilize organizational resources or fails to make them effective for solving a problem, he uses its own resources. References and mobilized support in everyday life, these resources impact the perception and action of an individual objectively and subjectively.

When individuals have exhausted individual and organizational resources available to manage the work situation, several effects were observed. The well-being deteriorates when the work situation does not evolve or where the resources mobilized are not useful on several occasions. The recognition process is then broken. The advent of conflict among actors can prove to be a solution, provided that this conflict is conducted with achievable goals. As the case may be, the resources deployed lose value. Individuals are stigmatized and consider themselves in a situation of failure. The problem is considered insoluble and regulation stakeholders tend to avoid its management.

It is when professional interactions may switch from a social relationship framed by the organizational support, to exchanges governed solely by the balance of power. This translates into the fact that workers make use of categorizations that they have incorporated, based on gender, class and race; at the expense of recognition of their professional skills. This loss of visibility of professional competence is a source of Ill-being, since it requires a construction to be recognized and shared within an organization. Interpersonal conflict occurs at that time. At this level of social ill-being, people's health has seriously deteriorated.

Keywords : Conflicts, wellness, unwellness, work, organization, trajectories, situations, experiment, gender, social relationships, health, Cité des sciences et de l'industrie, Universcience

À celles et ceux qui peinent à ramener le débat sur le travail

Remerciements

Je remercie toutes celles et ceux qui m'ont soutenue et accompagnée pendant ces folles années de thèse.

Tout d'abord, je remercie Valérie Boussard qui a accepté de présider le jury, Gilles Herreros et Arnaud Mias qui ont accepté d'être rapporteurs. Je remercie tout particulièrement Marc Lorient d'avoir accepté de faire partie du jury, ainsi que sa bienveillance lors du comité de thèse.

Je dédie ce travail à Aude Kerivel qui m'a donné les armes pour entrer en sociologie, et à Julie Lumière. À toute l'équipe pédagogique de science politique de Lyon 2 que j'ai rencontrée pendant mes études, et spécialement Sophie Bérout, pédagogue tout terrain, qui m'a donné les outils du travail collectif et l'estime de mon intellect.

Merci à Régine Bercot, ma directrice, pour son accueil au sein de son master en plein mois de décembre, son soutien infaillible dans les joies comme dans les larmes, sa posture douce et ferme à la fois. Un encadrement qui a donné une place à mes errances, pénibles mais nécessaires.

Il est important de faire également honneur à ceux qui ont travaillé avec moi sur le terrain : Catherine Becquelin dont l'expérience et la générosité ont permis l'existence et la réalisation contre vents et marées de la mission Universcience, j'espère que tu trouveras des idées intéressantes dans cette thèse. À Xavier Léon, qui a ouvert moult questionnements et a réussi à me porter dans les moments les plus difficiles. À tous les membres de la Cité et du Palais qui m'ont donné de leur temps, et de leur réflexion, et particulièrement Nathalie, Silvia, Corinne et Mathieu.

Je remercie François Bottollier-Depois, qui m'a aidé à la réflexion sur la posture de conseil et de recherche, à Agnès Denis, qui m'accompagne dans mes réflexions. À Élodie Rouablé et sa force. À Julien Tassel et Olivia Foli pour leur confiance et qui m'ont aidée à commencer l'enseignement. À l'ANRT et à Pôle-emploi, grands financeurs de la recherche.

À l'Université Paris 8 qui donne une place aux marginaux.

Au Laboratoire CRESPPA-GTM et surtout à Sandra Nicolas qui le fait tourner. À toute la « secte », parce que le collectif est nécessaire aussi dans la recherche, merci à vous les filles - et particulièrement Julia Legrand, Mathilde Appelle pour ces précieux moments de réflexions sociologiques et de rires. À Haude Rivoal et Michelle Paiva, deux femmes puissantes qui travaillent également sur le genre le travail et la santé, que

j'admire et qui m'ont énormément accompagnée et conseillée sur le fond. À ma Kamila Bouchemal bien-aimée, pour sa présence au quotidien et ses pensées phénoménologiques. À Malek Bouyahia pour son intelligence. À Albena Tcholakova et Gabriele Pinna pour leurs temps et leurs précieux conseils. À Danièle Kergoat pour sa puissance théorique et sa disponibilité. À Danièle Sénotier et Christèle Germain pour leurs rires et leurs conseils. À Lisandre Lebreque, une drôle de coach. À tous pour votre énergie et votre investissement encore trop souvent bénévole au GTM.

Je remercie également Florence Chappert pour la richesse de nos échanges et Isabelle Boni, parce que sa thèse m'a touchée droit au cœur et à l'esprit. Je remercie Anne Flottès qui m'a aidée à prendre un recul nécessaire à la compréhension de ma posture.

Mille mercis à tous ceux qui ont accepté de relire et corriger des morceaux de textes, merci pour votre amitié comme pour ce temps qui vaut de l'or : François Bottollier-Depois, Stéphane Lelay, Pauline Rosen-Croz, Anne Dumas, Nathalie Séjean (x2), Pauline Régade (x2), Elise De Pasquale, Albena Tcholakova, Maryline Bader, Anne Pavie, Fred's Jacquelin et Janine Guillon.

À Laurène Le Cozanet, qui m'a pratiquement inscrite en thèse, pour sa présence durable, précieuse et ambitieuse.

Enfin, je remercie la famille Jacquelin pour sa fraîcheur et son soutien sur tous les fronts et par tous les temps. À tous les copains de Reims et d'ailleurs qui m'accompagnent au quotidien et éclairent ma vie comme mes idées.

Cette thèse appartient aussi à Roberto De Souza Gloria qui a recomposé sa vie pour lui faire une place sereine et bienveillante et a fait la traduction du résumé. Et enfin, *last but not least*, à Antoine et Gabrielle.

Remerciements	7
Introduction	15
<i>Un établissement plein de paradoxes</i>	16
<i>Recherche et intervention : au cœur du dispositif de financement Cifre</i>	18
<i>La santé au travail, un objet de recherche d'une grande richesse</i>	19
<i>Cadre méthodologique</i>	20
<i>Comprendre le mal-être au travers de l'analyse des conflits</i>	21
<i>Pourquoi le mal-être de la CSI ne parvient-il pas à être pris en charge ?</i>	21
<i>Annonce du plan</i>	24
Partie 1 Le mal-être au travail à la CSI : cadre théorique et cadre d'enquête	29
Chapitre 1 De la santé au travail, une lutte pour la reconnaissance des travailleurs	33
1.1 <i>La santé au travail, entre conflits et dialogue social</i>	34
1.1.1 Émergence des premières lois sur la santé et protection des plus fragiles	34
1.1.2 La quête de responsables, une question économique	36
1.1.3 La place des rapports sociaux dans la prise en charge de la santé	40
1.2 <i>D'une démarche pour la santé à une approche en terme de risque psychosocial ?</i>	42
1.2.1 Qu'est-ce que la santé ?	43
1.2.2 Les étapes de la prise en charge de la santé au travail en France	45
1.3 <i>Du cadre juridique aux débats en entreprise, un cheminement long mais utile</i>	47
1.3.1 Un cadre juridique qui repose sur une capacité idéale à travailler	48
1.3.2 Émergence du risque psychosocial dans le débat public et scientifique	56
1.3.3 L'évaluation intervient quand le mal est déjà fait, la difficile trajectoire de reconnaissance des maux	62
<i>Conclusion</i>	67
Chapitre 2 Comprendre la subjectivité pour saisir le mal-être	69
2.1 <i>Le mal-être au travail, entre souffrance et lutte</i>	70
2.1.1 « Être en RPS », c'est subir « le cheval fou »	71
2.1.2 La reconnaissance : un processus permettant de tenir au travail	73
2.1.3 Atouts de la dichotomie bien-être/mal-être	78
2.2 <i>Les systèmes mobilisés dans les situations de travail, de la relation au rapport de force</i>	80
2.2.1 Analyse des systèmes mobilisés dans les situations de travail	81
2.2.2 L'importance des expériences dans le rapport au travail	84
2.2.3 Démêler les relations de travail des rapports sociaux au travail	87
2.3 <i>Comment l'idéal au travail cache les mauvais affects</i>	91
2.3.1 Négations des émotions, institutionnalisation des conflits	91

2.3.2	L'importance de la rationalité dans la neutralisation des affects	93
2.3.2	Les affects comme un savoir-être, ressource de pouvoir au travail	94
2.4	<i>Comprendre les conflits comme des affects</i>	97
2.4.1	L'évolution des conflits au travail, du social à l'individuel	99
2.4.2	Le conflit comme affect stigmatisant, la pacification comme rationalisation ?	103
2.4.3	Objectif des conflits : retrouver la valeur du travail ?	104
	<i>Conclusion</i>	107
Chapitre 3	Enquêter sur les conflits pour comprendre les ressorts du mal-être et du bien-être	109
3.1	<i>Méthodologie de recherche</i>	109
3.1.1	Contexte et entrée sur le terrain	110
3.1.2	Le sens de chaque temporalité pour la réalisation de la thèse	114
3.1.3	Les dispositifs d'intervention en entreprise : lorsque le sociologue tombe dans le piège du prêt à catégoriser	124
3.1.4	Ce qu'être féministe veut dire	128
3.2	<i>Partir d'indicateurs relevés à l'échelle individuelle pour analyser un mal-être social, quelle analyse possible ?</i>	132
3.2.1	Les indicateurs de la CSI : absentéisme, suicide et relations sociales	133
3.2.2	Les lieux communs de l'évaluation	138
3.2.3	Des problèmes qui perdurent	143
	<i>Conclusion</i>	148
Partie 2	Contexte et organisation comme ressources sur les situations de travail	151
Chapitre 4	Un projet qui ne parvient pas à construire des espaces de régulation outillés	155
4.1	<i>La muséologie scientifique parisienne : du Palais à la Cité</i>	156
4.1.1	Le Palais de la Découverte, précurseur des sciences et techniques	156
4.1.2	Des abattoirs à la Cité des Sciences, un projet trop ambitieux ?	165
4.2	<i>La préfiguration</i>	170
4.2.1	À la recherche d'un projet d'établissement, un vœu pieu ?	171
4.2.2	Consécration de la CSI comme acteur central de la culture scientifique et technique	184
4.2.3	Début des recrutements et naissance des difficultés à définir des profils et des compétences qui vont perdurer	190
4.3	<i>Une structure et des processus qui figent l'organisation et les dysfonctionnements</i>	197
4.3.1	La CSI, une force d'inertie depuis 30 ans	197
4.3.2	L'absence de compétences collectives porte préjudice aux compétences individuelles	210
	<i>Conclusion</i>	221

Chapitre 5	De l'idéal au dysfonctionnement, analyse de la fuite des responsabilités	223
5.1	<i>Des cadres et outils de régulation qui posent problème</i>	225
5.1.1	L'entreprise dysfonctionne par rapport à un référentiel « prêt à organiser »	226
5.1.2	Des accords collectifs globalement avantageux... mais fragilisés par les inégalités sociales qu'ils encadrent	230
5.2	<i>Les acteurs en charge de la régulation des relations sociales : une lutte pour des places</i>	237
5.2.1	L'inadaptation de la subordination hiérarchique, entre responsabilité et impossibilité d'agir ?	239
5.2.2	Comment le collectif se forme, comment le collectif se délite	243
5.2.3	L'équipe RH, ces femmes responsables de tous les maux	245
5.2.4	Entre syndicat co-constructeurs et pouvoir d'opposition	250
5.3	<i>L'évaluation des RPS, entre émotions et travail, la quête d'un collectif</i>	257
5.3.1	La diversité des points de vue et expertises autour de la santé au travail	258
5.3.2	L'impossible collectif face à la cascade de désengagements individuels	266
5.3.3	Conséquences opérationnelles d'une distanciation inadéquate	277
	<i>Conclusion</i>	279
Partie 3.	Expériences et trajectoires individuelles comme ressources sur les situations de travail	282
Chapitre 6	Les trajectoires de socialisation comme ressources sur les situations de travail	284
6.1	<i>Le maillage relationnel en entreprise, entre atouts et contraintes</i>	285
6.1.1	Le réseau professionnel comme ressource	285
6.1.2	Le double sens du collectif : entre soutien et bourreau	288
6.1.3	Le management comme passage obligé à double tranchant	291
6.2	<i>Les expériences professionnelles comme ressources</i>	294
6.2.1	L'expérience professionnelle, une trajectoire au long cours	295
6.2.2	L'expérience facilite la traduction pour la compréhension entre acteurs	297
6.2.3	Lisibilité des règles, du fonctionnement et habitus	302
6.3	<i>Le « hors travail », un apport à double tranchant</i>	304
6.3.1	Les différences sociales des sexes	305
6.3.2	Des origines sociales qui préparent à un certain type de carrière	309
6.3.3	Préservation de la vie personnelle comme tactique	314
6.4	<i>Des trajectoires aux configurations innovantes : les machers</i>	317
6.4.1	L'émergence de leaders	317
6.4.2	Trois exemples de machers	320
	<i>Conclusion</i>	328
Chapitre 7	L'échec de la mobilisation des ressources porte atteinte à la santé	330

7.1	<i>Le mal-être résulte de l'accumulation d'expériences négatives</i>	331
7.1.1	Une forme de maltraitance ?	331
7.1.2	Les générations comme dissimulateur des effets de l'expérience ?	335
7.1.3	Lorsque les projections déçues créent le malaise	338
7.2	<i>Surinvestissement et empiètement de la vie personnelle</i>	345
7.2.1	De l'effet positif de la promotion au manque de ressources	346
7.2.2	Les sources de l'engagement au travail	350
7.3	<i>L'imbrication entre les trajectoires professionnelles et les trajectoires de santé : la brisure de l'idéal</i>	355
7.3.1	La double peine : du cancer à la réinsertion	355
7.3.2	Impact de la santé et du care sur le rythme professionnel	358
7.3.3	Des ruptures déstabilisantes	362
7.4	<i>Une expérience de mal-être durable au travail, analyse d'un conflit interpersonnel</i>	364
7.4.1	Les femmes dans l'« équipe » du prêt, un sous-emploi pour un sous métier au sein de la bibliothèque.	365
7.4.2	Des dysfonctionnements organisationnels au déni de reconnaissance	369
7.4.3	Une santé qui décline, stigmatisme <i>post</i> conflit ?	375
7.4.4	Un exemple qui montre l'importance des rapports sociaux de sexe, de classe et de race dans le monde du travail	379
	<i>Conclusion</i>	381
	Conclusion générale	383
	<i>Comprendre l'origine du bien-être et du mal-être à la CSI</i>	384
	<i>Principaux résultats</i>	385
	<i>Propositions d'approfondissement</i>	390
	Bibliographie	395
	<i>Sitographie</i>	417
	Annexes	419
	<i>Annexe 1. Glossaire des sigles</i>	420
	<i>Annexe 2. Données relatives à l'organisation</i>	421
	<i>Annexe 3. Présentation schématique de la grille par direction/délégation</i>	424
	<i>Annexe 4. Grille des entretiens individuels</i>	428
	<i>Annexe 5. Liste des entretiens individuels et collectifs</i>	436
	<i>Annexe 6. Questionnaire quantitatif</i>	438
	<i>Annexe 7. Résultats du questionnaire quantitatif</i>	442
	<i>Annexe 8. Chronologie de la construction des accords collectifs de la CSI</i>	470
	<i>Annexe 9. Liste des documents internes consultés</i>	472
	<i>Annexe 10. Extrait des archives consultées</i>	476

Introduction

« Régulièrement quand je demande aux personnes de me donner un exemple de ce qui leur pose problème dans le quotidien de leur travail, certaines s'insurgent en disant qu'elles voudraient aussi parler de ce qui va bien. J'ai quelques fois accepté et ça s'est terminé en catastrophe. (...) le « bien travailler » n'a jamais existé et n'est pas prêt d'exister ailleurs que dans un monde idéal dont il est utile de rêver, mais qu'il serait mortel d'attendre pour agir. » (Flottès, 2015, p.117)

Nous sommes en 2015. Le prototype de *Solar Impulse*, premier avion au monde à voler grâce à l'énergie solaire, est exposé à la Cité des Sciences et de l'Industrie (CSI). Cette découverte extraordinaire est à portée de main des visiteurs : autour de l'énorme engin, des outils pédagogiques expliquent le dispositif et le public peut vivre l'expérience de vol en entrant dans un simulateur. Cette exposition illustre très bien l'ambition de la CSI depuis sa création : donner à voir l'importance de la science pour l'homme, la société et l'économie et vulgariser les technologies pour les faire connaître à tous, pour les rendre plus accessibles, et surtout moins effrayantes. Ce projet ambitieux a été impulsé en 1979 par Valérie Giscard D'Estaing, repris et développé par François Mitterrand, à une époque où depuis quelques années déjà, les sciences et techniques passionnent de plus en plus d'amateurs.

Récemment fusionnée avec le Palais de la Découverte sous l'égide « Universcience », un établissement public et à caractère industriel et commercial (EPIC), la CSI a aujourd'hui le même projet qu'à sa création :

« Assurer la diffusion et la médiation des cultures scientifique, technique et industrielle. La nécessité de cette politique publique culturelle est aujourd'hui croissante, dans une société de la connaissance, pour rapprocher science et société malgré les incertitudes et la complexité, en développant des capacités innovantes, technologiques ou pédagogiques. Elle doit en faciliter l'accès à un plus large public, être intégrée dans un écosystème socio-économique et sensibiliser au-delà des savoirs acquis à une culture de l'innovation ». Extrait du projet d'établissement resserré Universcience, 2013.

La CSI est un musée, un centre des sciences et des techniques, des cinémas en 2 et 3D, une bibliothèque, un lieu d'éveil pour enfants et adolescents, un lieu de pédagogie et d'apprentissage, un centre de loisirs, un restaurant, une boutique, un sous-marin, un lieu d'expérimentation, de bricolage et de créativité, des conférences, des expositions, des jardins. Le musée s'adresse aux enfants, aux parents, aux adolescents, aux chercheurs, aux centres de recherche, aux entreprises, et aux entrepreneurs.

Universcience était présidée jusqu'à avril 2015 par Claudie Haigneré, trois fois docteure, astronaute, première femme française à être allée dans l'espace, et ancienne Ministre. La CSI, comme le Palais de la découverte, suscite des vocations scientifiques et attire des visiteurs du monde entier ; il lui arrive régulièrement de s'exporter en France et à l'international.

Un établissement plein de paradoxes

En 2012, Universcience a reçu une injonction de la CRAMIF (caisse régionale d'assurance maladie d'IDF) à ajouter l'évaluation du risque psychosocial (RPS) au document unique d'évaluation des risques (DUE)¹. Cette demande part de multiples indicateurs de mal-être : tentatives ou suicides au travail, demandes fréquentes de reconnaissance d'accident du travail suite à altercations ou harcèlement ainsi qu'une série d'arrêts maladie de longue durée. Mais principalement, ce qui inquiète la Caisse, ce sont les dépenses liées à la prise en charge de ces arrêts, ajoutés à la réquisition très régulière de l'intervention de l'inspecteur du travail sur des conflits opposant direction et représentants des salariés. Or, la disponibilité de l'inspecteur est assez réduite compte tenu de l'ensemble des entreprises que couvre son territoire (6 arrondissements).

¹ Nous ferons une analyse de ce document dans le chapitre 1. La liste des sigles utilisés se trouve en Annexe 1.

La direction des ressources humaines (DRH) ne dispose pas d'indicateurs de suivi qui permettraient de donner une vue détaillée des arrêts et accidents dans l'établissement. À partir des données de notre enquête, on s'aperçoit que dans chaque département ou délégation (unité de travail de 3 à 35 travailleurs), entre 20 et 70% des travailleurs sont en situation de congé/arrêt maladie (en comptant les congés maternité). Ces chiffres sont importants puisqu'en moyenne nous avons noté de fait 23% d'absences régulières au sein des équipes, tous types confondus. Le bilan social de l'établissement relève en 2011 un taux d'absentéisme de 7,85 % (pour une moyenne nationale de 3,7%²). Dans ce taux, les arrêts de longue durée (1 mois ou plus) représentent 15 % des arrêts et 81 % des journées d'absence. La lutte contre l'absentéisme ou les défaillances physiques et humaines est, comme le rappelle Norbert Alter (2000), à l'origine de la quête de rationalisation de Frédéric Taylor, qui pensait justement au maximum faire fi de l'aléa humain en donnant aux individus une responsabilité infime dans la chaîne de production. Un siècle plus tard, nous intervenons dans un établissement public producteur de services culturels et scientifiques dont l'organisation repose uniquement sur les individus. C'est la forte usure des salariés qui nous pousse à nous y intéresser et nécessite une analyse approfondie afin de comprendre les dimensions de ce mal-être.

Dans le même temps, la CSI est un établissement dont la réputation auprès des publics est excellente. Le nombre de visiteurs, selon Aymard de Mengin (2009)³ est évalué assidûment depuis son ouverture : nous avons en effet vu dans les différents journaux internes qui se succèdent que le nombre de visiteurs est régulièrement publié. De surcroît, un baromètre de satisfaction permet de voir si les publics comprennent les expositions, parviennent à s'y repérer, et dans quelle mesure ils s'intéressent ou non aux sciences. Cette préoccupation est forte : des salariés de la Cité des sciences publient régulièrement des articles autour des questions muséologiques, d'accueil et d'expositions. La lettre de l'OCIM sur les musées, patrimoine, culture scientifiques et techniques possède en ce sens 129 articles faisant mention de la Cité des sciences⁴.

Selon le palmarès des sites culturels et récréatifs de 2013 réalisé par l'INSEE⁵, c'est le septième des trente établissements les plus visités de France, très proche du nombre de visites du centre George Pompidou ou du Musée d'Orsay :

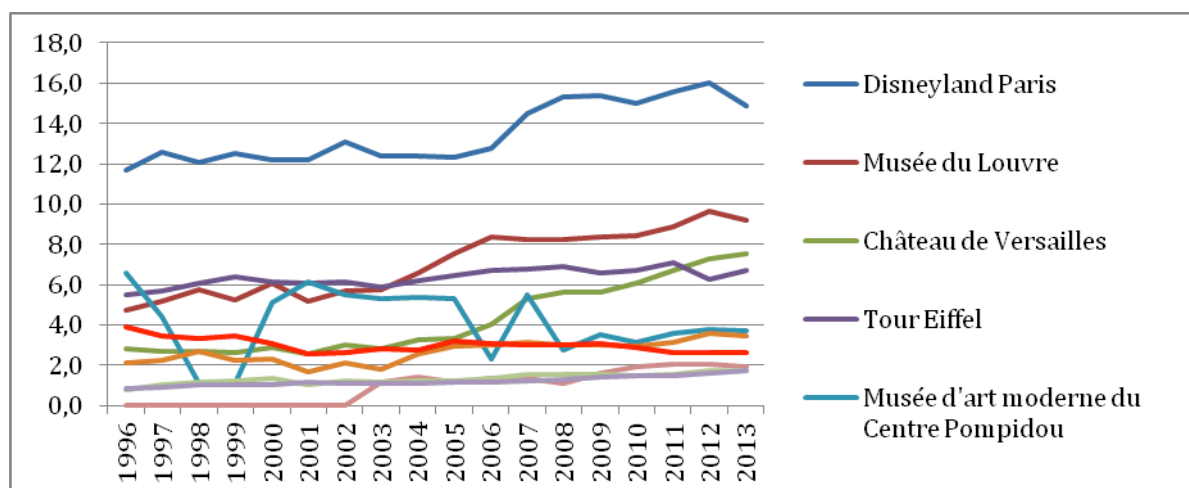
² Au niveau national, selon la DARES en février 2013, il y a selon les secteurs 3,6% de salariés ont eu une absence sur une semaine de référence. Ce sont les salariés en CDI les plus absents. Ainsi que les individus les plus exposés aux risques, plus âgés, féminins, <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-009.pdf>

³ Aymard de Mengin est chef du département d'Évaluation et de Prospective à la Cité des Sciences

⁴ <http://search.openedition.org/index.php?q=cit%C3%A9+des+sciences&cs=La+Lettre+de+l%E2%80%99OCIM>, consulté le 17 août 2015

⁵ http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=natfef13501, consulté le 2 juillet 2015.

Liste des sites culturels et récréatifs les plus visités de France (en millions de visiteurs)



Ce succès témoigne d'un travail réussi. L'attractivité du lieu fait disparaître la souffrance des salariés, qui, lorsqu'elle est abordée, est dévalorisée :

« On a une ambiance qui fait croire que tout va mal. Tout est truffé de choses difficiles qui occultent les choses positives : l'affluence, les projets. On a l'impression qu'on a des enfants gâtés : « on n'a jamais la bonne présidence » disent-ils ! Il y a un manque de lucidité. Il faut qu'on en sorte d'une façon ou d'une autre. Peut-être que les choses vont se régler cahin caha. » Directrice de délégation, 30 d'ancienneté.

Recherche et intervention : au cœur du dispositif de financement Cifre

C'est en tant que consultante en organisation, management et santé au travail en Convention industrielle de formation par la recherche (Cifre), en charge de l'évaluation des RPS, que nous nous sommes d'abord intéressée à l'établissement au sens administratif du terme : Universcience. Mais au fur et à mesure, nous nous sommes aperçue que notre enquête scientifique ne pourrait pas porter à la fois sur deux écosystèmes, celui du Palais et celui de la Cité, deux histoires et deux rapports aux sciences très différents. Les deux établissements ont été trop récemment fusionnés pour être traités comme une seule et même entité. Nos travaux d'investigation et d'analyse portent essentiellement sur la Cité des sciences et de l'industrie et c'est pour cette raison que nous avons choisi de faire porter nos travaux uniquement sur elle. De plus, nous y avons de meilleurs contacts qui puissent servir de « points d'accès » aux données.

Le projet de Cifre nous engageait à travailler sur la santé et la performance au travail. Afin de pouvoir intervenir sur un terrain mobilisable dans la thèse, nous avons répondu à un appel d'offre de marché public émanant d'Universcience. Il avait pour objet l'évaluation des risques psychosociaux et intégration de la grille dans le document unique d'évaluation des risques

(DUER). Après avoir réalisé cette mission, qui nous a permis de récolter un certain nombre de matériaux (entretiens de direction, collectifs, questionnaire, documents internes), nous avons souhaité retourner sur le terrain pour approfondir nos recherches. Nous avons réalisé un travail d'analyse de documents d'archives et avons réalisé des entretiens interrogeant les trajectoires professionnelles et de santé de 31 salariés.

La santé au travail, un objet de recherche d'une grande richesse

En nous intéressant aux différents champs scientifiques développés autour de la santé au travail, nous nous sommes vite aperçue que chacune répond à des nécessités différentes qui sont la plupart du temps complémentaires. Nous avons tenté de prendre en compte ces différentes approches pour enrichir notre analyse.

Il est important d'écouter la souffrance des individus, d'étendre leur plainte, à l'exemple de la méthodologie des psychologues, psychodynamiciens ou psychanalystes du travail (Pezé, 2010 ; Gaignard, 2008 ; Dejours, 1994). Certains croisent cette dimension avec l'indicible du geste du travail, ainsi que le développe l'ergonomie (Flottès, 2013 ; Molinier, 2006). D'autre part, on peut apporter une réponse organisationnelle pour proposer d'abord une séparation des individus en conflits mais également travailler sur le phénomène structurel qui les a amenés à se faire violence, comme en témoignent des travaux de sciences de gestion (Brun, 2005 ; Detchessahar, 2011). Montrer qu'il peut être nécessaire de les protéger l'un de l'autre, en mettant le rapport social au centre de l'analyse, question plutôt portée par les travaux de psychosociologie, de sociologie clinique (Gaulejac, 2011), de sociologie du travail (Bercot, 2001 ; Durand, 2004 ; Linhart, 2015) ou du courant féministe matérialiste (Kergoat, 2012). Les approches épidémiologistes ou statistique s'attachent plus à travailler la dimension macrosociale de manière à peser sur la législation concernant des aspects précis du travail (Gollac, 2011 ; Siegrist, 1990).

À l'échelle statistique comme individuelle, on s'aperçoit des effets délétères des problèmes de travail en observant simplement l'état de santé : « De fait, la plupart du temps, le salarié en difficulté n'exprime pas son désarroi en termes de divergences sur la façon de travailler, mais en termes de maltraitance liée à la méchanceté du chef. Faute d'une élucidation des problèmes concrets rencontrés dans le travail, le conflit évolue effectivement sur le mode interindividuel selon des modalités de plus en plus dégradées. Le stress chronique est alors responsable, sous l'effet de la sécrétion de cortisol, de perturbations biologiques au niveau de structures cérébrales (hippocampe) qui, à leur tour, sapent la capacité à revenir sur l'analyse concrète du conflit et de ses enjeux. Le salarié développe une tendance à la surgénéralisation qui l'engage dans une spirale dépressogène. » (Davezies, 2011, p. 2). Enfin, sur l'aspect plus local et invisible encore, on

s'aperçoit que certains milieux professionnels sont pratiquement exempts de conflits, démontrant là une inconscience individuelle du travailleur quant à son exposition, et un dénigrement sociétal de l'exposition de la personne (Paiva, 2014 ; Thébaud-Mony, 2007 ; Messing, 2000).

Cadre méthodologique

Nous avons donc enquêté pendant deux ans au sein de la CSI. Nos données ont été recueillies dans un premier temps autour de la compréhension de l'organisation par des entretiens avec les directeurs et délégués, des représentants syndicaux et les professionnels des équipes en charge de la santé et de la sécurité au travail (28 entretiens). Nous avons rassemblé des salariés de chaque délégation et direction, sans casquette managériale et syndicale pour discuter de l'organisation, de l'activité de travail et de l'ambiance (10 groupes d'1/2 journée). Nous avons passé un questionnaire en ligne à l'ensemble des salariés pour lequel nous avons eu un taux de réponse de 31 %, soit 371 répondants sur 1175. Dans un second temps, nous avons cherché à comprendre le processus d'émergence de l'établissement tel qu'il se donne à voir aujourd'hui, en faisant un travail d'archives et d'analyse des documents de travail internes. Enfin, nous avons réalisé 32 entretiens individuels autour des trajectoires professionnelles et de santé des personnes interrogées.

Lors des entretiens collectifs que nous avons organisés pour parler du travail avec les équipes, l'ambiance était assez négative. Cela se manifestait par le dénigrement de certains groupes de professionnels. Le groupe que nous avons eu le plus de mal à analyser de par notre statut de prestataire externe, a été notre premier interlocuteur de travail, à savoir l'équipe constituée à notre arrivée pour piloter le projet d'évaluation des RPS. En outre, à différents moments de notre enquête, les conflits interpersonnels font l'objet d'interprétations collectives qui laissent croire qu'il y a beaucoup de « bras cassés », de personnes « rigides » ou qui ne sont pas adaptées aux contraintes de travail locales. Il est donc devenu central pour nous de comprendre si ces personnes sont bien telles qu'elles sont décrites et surtout si elles ont *toujours été comme ça*. Autrement dit, si cela ne relève pas plus de la *situation* dans laquelle elles se trouvent. D'autre part, il est nécessaire de comprendre par quel phénomène le mal-être ne parvient pas à être pris en charge à la CSI.

Comprendre le mal-être au travers de l'analyse des conflits

En enquêtant sur la vie de la CSI, nous avons été saisie par l'évocation récurrente, par tous types de professionnels, quelle que soit l'échelle hiérarchique ou le métier concernés, de conflits interindividuels. Ce qui nous a surprise, c'est que souvent, le conflit est évoqué comme venant empêcher la réalisation du travail. Il en va de même sur d'autres terrains de travail sur lesquels nous avons pu intervenir, tous secteurs d'activité confondus. Pourtant, tous les conflits ne posent pas problème au travail (Follett, 1924 ; Coser, 1956 ; Neveu, 2002). Certains passent inaperçus dans les cas où ils permettent la résolution du problème posé, alors que d'autres cristallisent des tensions et n'ont pas de finalité envisagée.

Il est intéressant d'interroger le fait que le conflit soit renvoyé à une personnalité problématique, ou que l'absentéisme au travail soit renvoyé à des personnes fragiles. Marie Pezé (2010) montre au travers de l'exemple de trois secrétaires qu'elle reçoit successivement dans son bureau⁶ comment déconstruire ce qui est au départ présenté comme un problème relationnel entre patron et employées. Selon l'histoire individuelle portée par la femme qui se trouve face au patron en question, la relation n'est pas la même. Pourtant, l'analyse de Marie Pezé montre un point commun entre ces trois cas de souffrance : la relation sociale entre le patron et chacune de ses salariées est le reflet d'un rapport social de classe et de sexe. Dans un groupe professionnel en petit nombre, isolé, sans cadre organisationnel pour réguler les relations sociales ou servir de médiateur lors des tensions, les conflits prennent plus facilement la forme d'un rapport de domination. Un cadre organisationnel plus mince, moins diversifié, peut-il engendrer des malentendus et des frustrations autour de l'activité de travail plus facilement que dans un cadre de travail aux règles et aux intermédiations du travail plus nombreuses, plus variées, plus puissantes ou plus formelles ?

Pourquoi le mal-être de la CSI ne parvient-il pas à être pris en charge ?

Cette thèse vise à comprendre l'origine et la pérennité du mal-être des salariés de la CSI que nous repérons dans un premier temps via l'absentéisme, les suicides ou tentatives et suicides et les conflits interpersonnels. Nous sommes partie des situations de travail dans lesquelles nous avons identifié les conflits *inutiles* ou *irréalistes* les plus emblématiques de notre travail d'enquête. Sachant que la mauvaise santé en tant que telle n'est pas uniquement un symptôme des

⁶ Marie Pezé est docteur en psychologie et psychanalyste. Elle a créé la première consultation de souffrance au travail en 1997 au Centre d'accueil et de Soins hospitaliers à Nanterre. Cf. <http://www.souffrance-et-travail.com/a-propos/marie-peze/> consulté le 10 juillet 2015

dysfonctionnements du travail, cela tend à noyer l'origine de celle-ci. En effet, la santé relève de la globalité de la vie des individus, complexifiant le diagnostic du chercheur. En revanche, il est intéressant de s'intéresser à la façon dont les individus perçoivent la santé au travail. Si le terme « RPS » circule en continu dans le discours des salariés internes à l'entreprise, il faut voir que c'est une rhétorique qui accompagne une série de dysfonctionnements perçus et vécus de l'organisation, qui use les acteurs, et semble, à terme, les rendre malades.

Si la structure organisationnelle dans laquelle évoluent les individus conditionne le déroulement des relations sociales, alors le problème de travail ne vient pas seulement du conflit lui-même ou de la personne qui en est l'un des protagonistes, mais il peut être structurel. Il existe plusieurs de types de désaccords au travail : le rapport Gollac met en évidence l'impact des conflits de valeur sur la santé par exemple. Il peut y avoir des problèmes de référentiels ou de cadres cognitifs, liés aux différentes professions (Wittorski, 2007), de compréhension des problèmes ou de traduction entre plusieurs univers professionnels (Boltanski et Chiapello, 1999). Ainsi, l'action collective, qui est une solution arbitraire face aux problèmes de pouvoir dans l'organisation, pose problème puisque l'organisation elle-même est un « problème à expliquer », et notamment par les difficultés posées par la coopération dans un monde de rapports de pouvoirs (entre compétences et incertitudes) : « action collective [au travail] et organisation [du travail] sont donc complémentaires. » (Crozier et Friedberg, 1977, p.20).

On observe aussi que l'organisation du travail repose, au-delà d'une prescription, sur un idéal. Marie-Anne Dujarier montre que le travail est souvent conçu à partir d'« une prescription rationnellement construite sur des hypothèses fausses » (2006, p.99). La référence du travail est celles de personnels aux comportements idéaux, toujours en bonne santé et performants. Ainsi, nous sommes d'accord avec Dujarier sur l'idée que l'organisation du travail repose souvent sur des éléments erronés. Lorsque les acteurs s'en rendent compte, ils ont tendance à dissimuler ou à simuler. C'est ce que nous avons observé à la CSI.

À partir de nos premières observations, nous avons choisi de traiter séparément les indicateurs du mal-être qui mettent en avant des aspects individuels comme l'absentéisme ou les conflits interpersonnels. On ne peut expliquer ces éléments sans prendre en compte le contexte dans lequel les crises locales s'inscrivent. La sociologie des organisations a depuis longtemps mis en avant l'importance de l'environnement sur une entreprise. On peut faire l'hypothèse que la contrainte est double à l'échelle individuelle, puisqu'elle ajoute à la dimension environnementale la dimension organisationnelle.

Nous faisons ainsi plusieurs hypothèses.

La première est que l'organisation est une ressource dans la gestion des situations de travail. Elle peut être utile ou inutile. Les ressources organisationnelles se manifestent à la fois par des règles

(les accords collectifs, les classifications, un système hiérarchique), et par des acteurs (management, RH, collectif, IRP). Ensuite, toujours dans une situation de travail donnée, c'est au travailleur de mobiliser ces outils et acteurs, puisqu'il n'existe pas à notre connaissance à la CSI un outil informatique qui mobilise directement les acteurs, sauf dans le cas de process métiers locaux et précis (RH, achats, etc.).

Si les ressources organisationnelles ne sont pas effectives pour la gestion de la situation, l'individu fait appel à ses ressources propres. L'imbrication des différentes trajectoires individuelles (professionnelle, de santé, de mobilité, économique, etc.) impacte la façon dont le travailleur perçoit une situation de travail. Ce sont des références et des appuis qui peuvent servir de ressources mobilisables au quotidien, sans que celles-ci aient des effets *a priori* positifs ou négatifs. Elles impactent le regard et l'action d'un individu de façon objective et subjective. Dans les faits, il y a des allers-retours incessants dans la mobilisation de ces deux types de ressources.

Une autre hypothèse consiste à voir une dégradation du bien-être au travail à différents moments de la mobilisation de ces ressources. Lorsque la situation de travail n'évolue pas, lorsque les ressources mobilisées s'avèrent inutiles à plusieurs reprises. De plus, nous ajoutons une dimension de reconnaissance. L'effort fourni n'est pas toujours visible si le résultat n'est pas positif. La mise en conflit social est utile, si elle a des objectifs réalistes ou que ceux-ci parviennent à une fin, dans une lutte pour la reconnaissance. Si cette mise en conflit s'avère inutile pour l'évolution de la situation, les protagonistes mobilisent des ressources pour rien. Les ressources mobilisées perdent en valeur et les individus sont stigmatisés comme étant en échec. Le problème est perçu comme difficilement soluble et il peut y avoir une fuite des responsabilités quant à la possibilité de prise en charge par de nouveaux acteurs, avec de nouvelles ressources.

Enfin, nous faisons l'hypothèse que lorsque les individus ont épuisé leurs ressources individuelles et organisationnelles, ils peuvent éventuellement faire appel à des catégorisations sociales pour gérer la situation (homme/femme, riche/pauvre, blanc/noir). Les interactions au travail risquent alors de glisser de la relation sociale *encadrée* par le support organisationnel, à des échanges uniquement régis par les règles du rapport de force.

Des rapports sociaux émergent dans le but de transférer l'échec de la prise en charge de la situation à un acteur plus dominé que soi. Les catégorisations des rapports sociaux proviennent de trois grandes dimensions : sexe, classe, et race. Elles sont incorporées par les individus de façon visible et malgré eux. Ces dimensions émergent au détriment de leurs compétences professionnelles, qui elles nécessitent une révélation pour être rendues visibles, reconnues et

partagées. C'est à ce moment qu'émerge le conflit interpersonnel, provoquant un mal-être important pour la personne concernée, qui se retrouve au bout de la chaîne des ressources.

Annonce du plan

Cette thèse a pour objectif de comprendre les raisons du mal-être des salariés à la Cité des sciences et de l'industrie. Pour cela, deux approches originales sont proposées. Tout d'abord, l'histoire de l'organisation est considérée comme un élément-clef de la compréhension du phénomène. Elle permet notamment l'analyse approfondie du projet d'établissement, de ses évolutions et de ses incohérences, et leurs impacts sur les salariés. Nous analysons également la construction des grandes règles collectives ainsi que le modèle de gestion de la main d'œuvre. Nous montrons que le projet avance moins par vision stratégique que par effet d'opportunités et de réseaux. La gestion des équipes repose donc essentiellement sur les ressources individuelles, qui s'abîment au fur et à mesure des expériences vécues à la CSI comme dans d'autres contextes. En outre, c'est à partir de l'analyse des conflits interpersonnels et de leur émergence que nous avons réussi à démontrer qu'ils ne relèvent pas d'individus anoniques mais plutôt de la fuite des responsabilités des acteurs des espaces de régulation. Le phénomène de division des tâches et du champ des responsabilités favorise l'émergence de sujets tabous et de dysfonctionnements dans le temps long.

Nous avons structuré cette thèse en trois parties, en distinguant la construction de l'objet, la méthodologie, l'histoire de l'établissement, les grands espaces et acteurs de régulation, et enfin les expériences et trajectoires des individus. Cela nous a permis de découper artificiellement ce qui est fondamentalement imbriqué, de manière à pouvoir approfondir un peu plus aisément chacun de ces aspects.

Dans la première partie, nous avons déroulé la construction de notre réflexion de manière à présenter au lecteur le cadre théorique et le cadre d'enquête de la thèse. Ainsi, nous développons dans le premier chapitre l'émergence de la santé au travail comme une question économique, politique et sociale. Il s'agit de montrer que la façon dont la santé se dit et se conçoit a été le fruit de luttes sociales entre les travailleurs, leurs représentants syndicaux, les entreprises et leurs représentants, et l'État. Fruit d'un rapport de force, la mise en visibilité et la reconnaissance des acteurs, expositions, risques et usures au travail ont évolué jusqu'à l'émergence de la prise en compte et de la constitution de ce qui s'appelle aujourd'hui le risque psychosocial. Elle a été l'objet de débats et de rapports à l'échelle nationale, d'expertises et de conflits dans les organisations : nous en présentons donc le cadre juridique au sein de la législation santé au travail. Nous précisons ainsi le cadre légal scientifique et politique du risque psychosocial.

Le deuxième chapitre propose de tisser le lien entre le mal-être et les conflits au travail. Pour comprendre comment se construit la subjectivité des acteurs, nous analysons le rôle de la reconnaissance et des affects au travail. Ainsi, nous développons le rôle des relations de travail, des rapports sociaux, et des expériences dans la construction de trajectoires qui vont forger cette subjectivité, qui s'imbrique à l'organisation pour jouer sur les situations de travail.

Dans un troisième chapitre, nous développons la méthode d'enquête utilisée pour la thèse. À partir de trois phases de réalisation, nous questionnons notre posture de recherche et présentons les biais d'analyse des premiers temps de notre enquête, liés à la posture et à la temporalité de consultante. Cela tend à mettre en avant des causes de surface au mal-être. Nous montrons ainsi que si certains résultats semblent évidents, cette évidence nous oblige à aller plus loin, en enquêtant notamment sur le processus historique de construction des relations sociales et de l'organisation tels qu'ils sont visibles aujourd'hui, mais aussi sur les trajectoires particulières des salariés qui animent la CSI.

Dans la deuxième partie de la thèse, nous présentons les différents processus de construction de l'organisation : sa structuration formelle (accords, organigramme, etc.) mais également les profils d'acteurs qui contribuent chaque jour à donner corps à cette structure. Leur engagement est essentiel dans le processus de régulation des relations sociales au quotidien.

Dans le chapitre 4, nous présentons l'histoire de la CSI en la mettant en perspective sur le marché plus global de la muséologie des sciences. Ainsi, nous présentons les origines des sciences et techniques à partir de la création du Palais de la Découverte, précurseur, concurrent puis partenaire de la CSI. L'idée de leur rapprochement comme de leur distinction a été l'objet de débats dès les prémises de la création de la CSI. En ce sens, ils font partie d'un mouvement pour le développement des sciences et techniques plus large, qu'ils incarnent pleinement depuis leur fusion. D'autre part, en présentant le contexte et les enjeux de la création de la CSI dans le Parc de la Villette, nous voyons que l'enjeu va au-delà des sciences et des techniques, mais plus largement dans une perspective d'inclusion sociale et territoriale. Ainsi, nous présentons comment se dessine le projet de la CSI, de la préfiguration à l'ouverture, de manière à présenter les doutes, les choix qui ont été stratégiques ou faits par défaut, et qui perdurent jusqu'à aujourd'hui. Enfin, nous présentons à grands traits les profils des salariés et le fonctionnement de l'organisation, de manière à terminer de broser le portrait d'une CSI qui se construit dans la durée, et par itération.

Dans le chapitre 5, nous avons cherché à présenter le décalage entre la projection d'un projet idéal et les dysfonctionnements organisationnels. Pour cela, nous analysons la fuite des responsabilités à la CSI. Tout d'abord en présentant les accords collectifs comme premier pilier fondateur d'un ensemble d'injustices salariales fondées sur les inégalités sociales qui jalonnent la société et structurent les rapports sociaux. Ensuite, en présentant les principaux acteurs de la

régulation sociale auxquels les salariés ont fait référence lors de notre enquête, nous voyons comment leur rôle supposé et leur capacité d'action réelle sont en décalage, voire en contradiction sur le terrain. Nous verrons également que c'est par une segmentation des tâches que s'opère la fuite des responsabilités et surtout l'impossibilité de travailler collectivement, vers un but commun. Nous allons éclairer cela au travers de l'exemple des acteurs à qui la direction a demandé dans le passé de réaliser l'évaluation des RPS. Les uns après les autres, chacun des acteurs a eu en charge cette mission, qui doit pourtant légalement associer tous les acteurs en même temps. Dès lors, des échecs en série aboutissent à une cristallisation des tensions autour de la mission évaluation des RPS, dans un contexte organisationnel par ailleurs déstabilisé, celui de la récente fusion.

Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous voyons à l'échelle des individus, qu'ils soient acteurs en charge de la régulation ou non, comment se fait et se vit la mobilisation des ressources.

Le chapitre 6 montre dans quelle mesure les trajectoires de socialisation peuvent être des ressources paradoxales sur les situations de travail. Nous présentons en ce sens l'importance des réseaux, des relations, du collectif et du management. Dans un deuxième temps, nous nous attardons sur la question de l'expérience professionnelle en montrant les différents sens qu'elle peut avoir sur le temps long, et particulièrement dans les cas d'évolutions internes dont nous verrons qu'elles ne sont pas toujours évidentes à faire reconnaître. Nous abordons également comment les règles et cadres sont perçus par les individus au quotidien et les avantages et difficultés que cela provoque dans leur travail. Nous regardons le rôle du hors travail sous le prisme des origines sociales, du sexe et de l'importance que revêt la préservation de la vie personnelle. Enfin, nous présentons des figures de leaders dont la CSI regorge et qui ont permis de lui donner l'envergure qu'elle possède aujourd'hui. Ces individus ont réussi à mettre à leur avantage les différents éléments abordés tout au long du chapitre pour développer de façon imbriquée leur carrière à la fois personnelle et professionnelle.

Pour terminer, le chapitre 7 montre comment, malgré la mobilisation des ressources individuelles et organisationnelles, les problèmes et tensions persistent, et pérennisent un mal-être qui porte atteinte à la santé. En ce sens, nous interrogeons comment l'accumulation d'expériences négatives au sein d'une organisation met le salarié en position de victime. On remarque des catégorisations au sein des équipes qui nuisent aux relations sociales et à la collaboration. Enfin, nous allons voir comment la préservation de la vie personnelle et de la santé est rendue impossible par un phénomène de surinvestissement personnel. Il vise à pallier les dysfonctionnements organisationnels et relationnels pour gérer les problèmes et tensions du travail. Nous illustrons cela par le cas des médiateurs de la CSI, mais également par un conflit interpersonnel survenu à la Bibliothèque des sciences et techniques après une série d'échecs à la fois organisationnels, de régulation et de relations sociales. L'absence de prise en charge des

revendications des équipes par les acteurs de la régulation tend les relations professionnelles. Le déni de reconnaissance des difficultés rencontrées par les équipes porte préjudice à la santé de ceux qui se sont investis, et dont la lutte leur fait porter le stigmate de l'acteur inutile.

Ainsi, pour résumer, cette thèse cherche à expliquer le mal-être au travail comme un processus qui se déroule sur le long terme et qui fait système entre les individus et l'organisation. Il est latent dans l'organisation mais prend racine au cœur des situations de travail dans lesquelles plusieurs ressources ont été mobilisées inutilement. Les ressources en questions portent le stigmate de l'inutilité. Lorsqu'il n'existe plus de ressources à mobiliser sur les situations de travail, les individus entrent dans des conflits inutiles. Les rapports sociaux viennent de ces tensions autour desquels les individus vont s'opposer, mais qui portent surtout préjudice à la santé des personnes dominées.

Partie 1 Le mal-être au travail à la CSI : cadre théorique et cadre d'enquête

Dans cette partie, nous expliquons pourquoi avons choisi d'interroger la santé au travail au prisme du mal-être et du bien-être. Il s'agit d'aller plus loin que la dimension de risque psychosocial qui ne nous a pas paru satisfaisante sur plusieurs aspects. Notamment au travers de la dimension de risque, qui donne un prisme négatif des effets du travail sur la santé. Or souvent, cette perspective occulte les réussites ou les satisfactions que peut procurer certains aspects du travail. Nous avons donc choisi de raisonner en termes de bien-être et mal-être.

De façon à comprendre comment les individus sont atteints *professionnellement*, nous regardons à la fois les origines *individuelles* et celles de *l'environnement de travail* du mal-être au travail. En ce sens, la santé des individus peut en être un symptôme, une conséquence, ou une cause. C'est cette réflexion progressive que nous développons ici en partant des différentes évolutions législatives, des débats et travaux qui ont cherché à faire avancer la santé au travail.

Paul Bouffartigue (*et al.*, 2010) rappelle combien le lien entre le travail et la santé est complexe. Il faut prendre en compte la subjectivité des individus sans pour autant abandonner la volonté d'*objectivation*, de généralisation ou quantification qui reste politiquement utile et syndicalement indispensable, pour faciliter l'argumentaire et la négociation de conditions de travail plus

respectueuses des individus. La plupart des travaux qui croisent sociologie du travail et santé mettent en évidence les différentes façons dont le travail porte atteinte à la santé. Dans le même temps, il n'y a pas que le travail qui porte atteinte à la santé : « la situation de santé des individus ne dépend pas uniquement de l'exposition aux risques professionnels. La maladie ou l'accident peuvent survenir pour d'autres causes, sans interdire la poursuite ou la reprise d'activités professionnelles » (Célérier, 2008, p. 251 citée par Bouffartigue et *al.*, *op. cit.*).

Dans cette partie, nous allons tenter de démêler ces différentes dimensions de manières à montrer comment elles sont au cœur de systèmes qui leur sont propres, mais qui interagissent constamment avec d'autres systèmes.

Ainsi, les deux premiers chapitres cherchent à voir comment la santé et le travail deviennent deux objets aux destins imbriqués. Nous abordons dans un premier chapitre les grands enjeux de la santé au travail. Dans un premier paragraphe, nous montrons que la santé au travail s'inscrit entre conflits et dialogue social (1.1), que nous illustrons par l'émergence des premières lois sur la santé et la protection des plus fragiles, soumise à une quête de responsabilité. Cela nous permet de mettre en avant l'importance des rapports sociaux dans le processus de mise en visibilité de la santé au travail. Dans un deuxième paragraphe, nous montrons comment nous sommes passés des débats autour de la santé au travail au risque psychosocial (1.2). Cela permet de comprendre le caractère fluctuant que peut avoir la santé, qui est située. Enfin, nous présentons dans le troisième paragraphe (1.3) les différentes étapes qui ont abouti à la prise en charge de la santé au travail aujourd'hui en France. Nous évoquons plus en conséquence le cadre juridique et les débats internes autour des RPS, en montrant leurs atouts et contraintes pour la reconnaissance des tenants et aboutissants réels de la santé au travail.

Après une conclusion rapide, nous passons au chapitre 2 dans lequel nous explicitons notre cadre théorique. Le premier paragraphe (2.1) montre l'importance de la lutte sociale pour la reconnaissance des droits des travailleurs, et notamment par le biais de l'argument santé. Le deuxième paragraphe (2.2) revient sur l'origine d'une réflexion en termes de risque psychosocial. Notre dernier paragraphe (2.3) présente le cadre juridique de l'évaluation de la santé dans l'entreprise.

Après une conclusion rapide, nous passons au chapitre 3 qui expose plus précisément la méthodologie. Il se divise en trois paragraphes. Le premier (3.1) consiste à présenter la méthodologie de la recherche par la présentation du contexte d'entrée sur le terrain, soit la contractualisation Cifre, et les différentes temporalités qui ont jalonné nos travaux, du commercial à la rédaction. Dans le deuxième paragraphe (3.2), nous explorons des indicateurs, outils et données relevés sur le terrain selon la méthode « expert ». Nous montrons dans quelle mesure ces informations relèvent plus de la *plainte rituelle* (Foli, 2008), soit une plainte sans

objectif et non signifiée, à la limite du désespoir. Dans le dernier paragraphe (3.3), nous présentons plus en détail notre démarche scientifique, en approfondissant sur la posture scientifique féministe.

Chapitre 1 De la santé au travail, une lutte pour la reconnaissance des travailleurs

La santé est un objet controversé, à la frontière entre l'individuel et le social, le corporel et le psychique. Nous abordons dans ce chapitre le fait que la santé au travail a été construite socialement, et principalement par le biais du conflit social. Santé et conflits sont étroitement liés que ce soit au niveau macro ou microsociologique. D'une question qui se traite à l'échelle des individus et à leur responsabilité propre, on s'aperçoit peu à peu que la santé devient un objet sociétal. Aujourd'hui, la santé est comprise comme ayant un genre, un corps, une classe sociale, une subjectivité, un environnement, des expositions physiques ou climatiques, des soins plus ou moins adaptés, etc. mais ça n'a pas toujours été le cas. C'est en ce sens que la santé est pour nous un objet situé. Donc si l'on souhaite s'intéresser à la santé au travail, il est important de la remettre dans son contexte social et historique, en lien avec la santé que nous interrogeons en filigrane, celle des équipes de la CSI.

Dans ce chapitre, nous développons trois paragraphes. Le premier (1.1) montre l'importance de la lutte sociale pour la reconnaissance des droits des travailleurs, et notamment par le biais de l'argument santé. Nous présentons l'émergence des premières lois sur la santé et protection des plus fragiles, et la volonté de renvoyer la responsabilité des accidents et des maladies à un tiers, entre les individus, les entreprises et l'État. Ce rapport de force nous a incitée à présenter l'importance des rapports sociaux dans la prise en charge de la santé.

Le deuxième paragraphe (1.2) revient sur l'origine d'une réflexion en termes de risque psychosocial. Pour cela, nous avons souhaité présenter au lecteur les grandes manières d'aborder et de penser la santé pour faire comprendre que ces conceptions ont un impact sur la prise en charge concrète.

Notre dernier paragraphe (1.3) présente le cadre juridique de l'évaluation de la santé dans l'entreprise. On voit au travers des différents débats et rapports scientifiques qu'il repose encore

sur une capacité idéale à travailler. De plus, notre constat le plus important met en avant le fait que l'évaluation intervient quand les organisations sont déjà en grandes difficultés.

1.1 La santé au travail, entre conflits et dialogue social

Dans ce paragraphe, nous présentons le processus d'avancée du droit du travail, notamment par le développement du conflit social d'un côté, et du dialogue social de l'autre.

Pour comprendre les enjeux que recouvre cet univers à la fois scientifique, mais également professionnel, syndical, économique, industriel et social, nous avons cherché dans de nombreux travaux comment comprendre la CSI de la façon la plus large possible. Non seulement pour n'oublier aucun de ses tenants et aboutissants, mais également pour garder cette unique certitude qu'on ne peut avoir aucune formule magique en terme de santé au travail. Les risques psychosociaux comme d'autres notions recouvrent des enjeux et des nécessités situées. Une solution peut permettre des avancées pour certains, mais toujours au détriment d'autres. Chaque solution intervient dans un système qui en sera complètement bouleversé.

1.1.1 Émergence des premières lois sur la santé et protection des plus fragiles

Les débats autour de la santé au travail remontent à loin déjà. Ils ont pris plusieurs formes et ont amené chaque fois de nouvelles lois, de nouvelles règles, de nouvelles pratiques qui ont pu apporter leurs lots d'avantages et d'inconvénients. En référence à l'ouvrage de Robert Castel sur la métamorphose de la question sociale (1999), on peut prendre l'exemple du contrat de travail qui n'arrive qu'à la fin du 19^{ème} siècle. Il vient répondre à une question de formalisation du lien entre le salarié et son employeur. Mais d'où est venu ce besoin ? Le rapport salarial, aux débuts de l'industrialisation, prend la forme d'une rétribution proche d'un revenu minimal qui assure seulement la reproduction de la force de travail (manger et dormir), sans garanties légales quant à la situation de travail. Robert Castel appelle « rapport salarial » le mode de rétribution de la force de travail (le salaire), une forme de la discipline de travail et le cadre légal qui structure la relation de travail (le contrat de travail). Par la suite, au début du 20^{ème} siècle, on va passer du rapport salarial préindustriel au rapport « fordiste », par la réunion de plusieurs facteurs et en premier lieu, la rationalisation du process de travail dans le cadre d'une « gestion du temps précise, découpée, réglementée ». Mais ce que met en avant Castel, c'est l'inscription de l'individu dans un droit du travail qui reconnaît le travailleur en tant que membre d'un collectif doté d'un statut social, au-delà de la dimension purement individuelle du contrat de travail, et ce point est très important pour la suite des débats. La prise en compte de cette dimension collective fait glisser la relation contractuelle du rapport de travail à un statut salarié. Peu à peu,

on rationalise le lien du travailleur au travail : on le considère comme un individu, au-delà de la masse des autres travailleurs⁷. D'autre part, on assiste à la reconnaissance juridique du *collectif des travailleurs* comme interlocuteur *collectif* au travers de la loi abolissant le délit de grève (1864) et de celle autorisant les coalitions ouvrières (1884). Ce que nous y voyons là, c'est que la reconnaissance des individus et de leur santé passe par celle du collectif. Nous avons besoin de l'un pour parvenir à rendre l'autre visible. Pour que l'ouvrier soit un bon travailleur, il a besoin d'un collectif qui fasse entendre son point de vue, son humanité, ses besoins et ses limites.

Toujours d'après Castel (1999), avec la spécialisation du travail, la question de la qualification se pose. Si dans l'artisanat ou le compagnonnage, tout repose sur le savoir-faire, la division des tâches remet en cause les corporatismes. Lorsque les mouvements sociaux ouvriers se sont développés de manière plus conséquente dans toute la France (1890), il est devenu nécessaire de canaliser cette colère. Mais ce n'était pas une colère de principe d'opposition entre patrons et salariés. Ces luttes étaient portées par des revendications fondamentales pour la survie du capital humain. Le conflit utile existe par l'ambition de résultats. À partir de ces revendications à plus de respect du rythme des hommes, en 1899, une loi impose aux collectivités qui font des travaux publics de respecter des normes de sécurité, des horaires de repos, etc. Cela a créé une dynamique qui a fait qu'en 1919, ont été créées les premières conventions collectives qui fixent les niveaux de salaire et de qualification des branches professionnelles. On a créé des branches par grands types de secteurs professionnels⁸ pour répertorier des types d'emplois, des métiers, salaires minimums et maximums. C'est de cette époque, par exemple, que naît le principe de l'avancement à l'ancienneté et le fait qu'avoir un diplôme donne plus de points sur la grille de salaire. À partir de ces quatre critères, on va proposer cinq échelons de rémunération (Castel, 1999). Cette rationalisation de la fixation du salaire à la CSI est complètement héritière de ces modalités de grilles et nous verrons dans le chapitre 5 qu'il est à notre sens injuste.

La volonté de pacification des entreprises a pris plusieurs formes. Si l'on voit dans les révoltes des canuts du milieu du 19^{ème} siècle l'émergence des mouvements sociaux, on peut aussi voir une *nouvelle* forme du conflit, soit celle de la constitution des ouvriers comme classe en lutte (Marx, 1845). Mais avant cette formation plus formelle (ou cette médiatisation) de la classe ouvrière, Robert Castel nous rappelle que le rapport de force existait déjà entre patrons et salariés, et que

⁷ Nous montrons l'importance de cette reconnaissance existentielle dans le premier paragraphe du chapitre 2.

⁸ Les branches professionnelles ont eu un grand impact sur les négociations en terme de santé au travail. Composées de représentants du patronat comme des salariés sur un secteur d'activité précis, elles sont en mesure de négocier des conventions nationales que les entreprises ressortissantes de cette branche sont tenues de respecter. Elles fixent les indices de rémunération et les formations. Leur statut est flou, ce qui fait que l'on a du mal à avoir une idée précise du nombre de branches en France mais le rapport Poisson (2009) relève 942 conventions collectives – accords négociés à l'échelle nationale.

dans un monde de petites structures artisanales, à une époque bien différente de la nôtre par la rareté des recours juridiques et du droit du travail, les comptes pouvaient se régler par la force : il cite Michel Mollat (1978, p. 354) qui remarque que les rustres (pauvres) sont considérés comme n'apportant rien à la vie sociale, et sont « résignés » à leur sort, excepté pendant les révoltes du 11^{ème} siècle, parce qu'au Moyen-Âge, la population est suffisamment faible pour évoluer en marge des zones « domestiquées ». C'est au fur et à mesure de la construction de la protection sociale dans tous les pans de la société, y compris au travail, que les individus ont pu remettre leur sort dans le jeu social. Ils ont été pour cela comparés, confrontés, frustrés ou satisfaits (Lallement, 2007). Pour Castel, on va construire des pratiques de protection, on va professionnaliser, techniciser, localiser et trier les individus. Ainsi, la forme et les propos portés par des conflits évoluent sans cesse. Dès que l'on contractualise la relation, on domestique une partie du conflit pour stigmatiser ce qui sort du champ de domestication. C'est par la lutte collective que les salariés accèdent à la reconnaissance de leur engagement physique et moral et parviennent à négocier leur bien-être.

1.1.2 La quête de responsables, une question économique

Lorsque l'on fait l'effort de remonter à l'émergence des débats autour de la santé au travail, soit au-delà de la reconnaissance basique des nécessités humaines évoquées dans le paragraphe précédent, on s'aperçoit que le débat varie en fonction de la représentation collective des salariés à l'échelle politique, comme dans l'espace public. Il est intéressant de voir que le processus de visibilisation de la santé au travail est en lien avec le rapport des travailleurs à une acceptabilité des risques qu'ils prennent (Paugam, 2000). Mais plus important encore, il est important de voir comment la santé peut faire débat : de qui cela dépend-t-il ? De l'individu, de l'entreprise ou de la société ?

Selon les historiens de la santé au travail (Bruno et *al.*, 2011), il existe trois grandes phases concernant la responsabilité de la santé des travailleurs. Le 18^{ème} siècle connaît l'émergence des premières manufactures. Cette période s'accompagne principalement de questions hygiénistes, grâce notamment aux travaux d'analyse des risques et de classification des maladies professionnelles par le Docteur Ramazzini en 1700. Avec la révolution, on va de plus en plus s'intéresser au contexte de vie des travailleurs. Émergent alors des débats entre patrons et salariés pour savoir qui est responsable de la santé : l'État ou l'entreprise ? La fin du 19^{ème} siècle est caractérisée par les auteurs comme étant un « tournant assurantiel », en ce sens que des réformes juridiques vont protéger les individus contre des risques clairement imputés à l'environnement de travail. Cela renvoie alors la responsabilité aux entreprises. Ainsi, les risques sont provoqués et traités en vase clos, régis par des intérêts privés, au détriment, finalement, de la santé des

salariés. Enfin, les auteurs montrent que dans les années 1960, la santé au travail redevient une question publique et collective, notamment par le biais de mouvements sociaux. Ce qui est intéressant dans ces travaux d'historiographie, c'est de voir les allers-retours de la question de la santé au travail entre l'entre soi industriel, l'échange avec le milieu médical, et le débat public : ces trois mouvements se succédant sans réellement se stabiliser.

Nicolas Hatzfeld (2012) a fait un travail historique de compréhension des modes de prise en charge et de définition de la santé d'aujourd'hui. Ainsi, pour comprendre l'émergence des risques psychosociaux, il reprend des éléments historiques essentiels à la mise en perspective de la forme prise par le débat aujourd'hui. Il y a émergence dès la fin du 19^e siècle d'un enjeu sur la responsabilisation des risques. Les conditions et modes de vie ouvriers sont alors mis en cause. Ces derniers sont considérés comme responsables individuellement de leurs « risques psychosociaux » - le travail peut, dans une certaine mesure, être responsable de certains risques physiques à condition que la vie de l'ouvrier soit par ailleurs irréprochable. Peu à peu, une démarche paternaliste va se mettre en place pour s'attaquer au mode de vie ouvrier et lui donner une tournure plus adaptée à une maximisation de la capacité de travail (lutte contre l'alcoolisme, horaires de travail, adaptation des loisirs et de la vie familiale dans laquelle la femme a un rôle central de contrôle). La fin des années 1900 met en avant la question du surmenage, cette question étant portée par les syndicats dans une perspective psychologique. D'autre part, l'intensification du travail se développe en parallèle avec la révolution industrielle ; des acteurs externes, comme les ingénieurs, la portent et l'organisent (Hatzfeld, 2012 ; Boussard, 2008). Le taylorisme se développe dans le monde au travers de la dynamique conférencière de son auteur (Lallement, 2007). Enfin, cette période signe surtout une ouverture législative : des lois sont votées sur la prévention du travail en 1893 et en 1898. En 1919, certaines maladies vont même être indemnisées. Par la suite, la guerre et la reconstruction auront plusieurs effets sur le travail. On remarque par ailleurs l'entrée massive des femmes sur le marché du salariat et le durcissement des conditions de travail. Entre alors en scène la psychologie du travail qui vise à anticiper les fragilités des travailleurs et à les responsabiliser quant à leurs défections. Pour Nicolas Hatzfeld, les acteurs tendent à rationaliser le risque, avec l'épidémiologie pour objectivation et mesure.

Dans les années 1980, on assiste à l'émergence de la notion de risques psychosociaux. Face à la productivité, les organisations internationales proposent des mesures qui visent à protéger les travailleurs ; une directive cadre de l'Union européenne « donne une impulsion décisive à l'obligation générale de prévention de l'employeur ». Mais « en instituant l'obligation de sécurité faite à l'employeur, le système assurantiel aboutit à cantonner la protection de la santé des travailleurs au monde du travail – à l'entreprise en particulier – et conduit une forme de

délégation par l'Etat des questions de santé aux acteurs de l'entreprise » (Bruno *et al.*, 2011, p. 18). Ceci peut sans doute expliquer la séparation entre santé au travail et santé publique : les maladies professionnelles sont limitées aux accidents ; séparer médecine de soin et médecine du travail n'incite pas à envisager la santé dans son ensemble et dans le long terme.

Toujours selon Hatzfeld (2012), les instances syndicales ont été mises à contribution d'une prise en charge de la santé au travail avec des moyens plus ambitieux grâce à la fusion de deux comités en 1982 (le comité d'hygiène et sécurité et la commission d'amélioration des conditions de travail) pour créer le CHSCT, doté de moyens financiers et juridiques comme le droit d'alerte et le droit de retrait. Ces comités qui ont été généralisés récemment au secteur public se développent peu à peu. En ce sens pour l'auteur (2015), les syndicats doivent être des interlocuteurs et des objets de recherche puisque leur impact sur la santé au travail, ou du moins sur sa prise en charge, est déterminant - c'est un point important de notre propos dans la deuxième partie de la thèse, puisqu'il fait partie de l'histoire de la prise en charge de l'évaluation du risque psychosocial à la CSI, puis à Universcience. Pour appuyer le poids nécessaire de l'action syndicale dans la prise en charge des salariés, Hatzfeld prend l'exemple des peintres en bâtiment qui sont restés dans le déni des dangers de certains composants des peintures, jusqu'à ce que le contexte d'emploi change (augmentation de la taille des entreprises, développement du salariat). En parallèle, de nouvelles orientations dans les stratégies syndicales vont ouvrir et croiser les regards. Par exemple, le passage du syndicat de métier au syndicat de branche, porté par des nouveaux leaders sensibles à ces questions, va donner à voir de manière plus transparente la toxicité du plomb et le saturnisme. Ainsi pour lui, comme pour d'autres auteurs, les syndicats ont un rôle déterminant en terme de santé au travail (Hatzfeld, 2015 ; Giraud, Pélicie, Pénissat, 2014 ; Vogel 2015). Les questions de santé au travail sont autant liées aux conditions d'emploi qu'aux évolutions de la ligne propre et autonome des syndicats, expliquant donc aussi l'absence de prise en charge de problèmes spécifiques à des populations peu représentées par les syndicats (Hatzfeld, 2015 ; Bérout, 2013).

Mais au-delà du fruit de l'effort syndical, il faut considérer comment les individus sont parvenus à s'adapter aux changements survenus suite à la (re)précarisation du travail des années 1970, à l'entrée massive des femmes de tous statuts sociaux, dans le travail (Maruani et Nicole, 1986). Cette entrée massive des femmes au travail n'est pas anodine même si elle n'a pas toujours été prise en compte. En témoigne la pérennisation de l'assignation de rôles sexués au travail : en termes d'activités de travail, les femmes ne font pas les mêmes gestes, et n'ont pas les mêmes postes que les hommes (Messing, 2000). Le rapport social homme/femme n'a pas été pris en compte dans les négociations syndicales entre travailleurs et patronat. Les femmes ont plutôt été vues comme une main d'œuvre de seconde catégorie, pour laquelle il n'était pas nécessaire de négocier la même justice qu'aux hommes. Les femmes ont pris sur le marché du travail la même place que celle qu'elles avaient au foyer : faible reconnaissance, rémunération insignifiante,

responsabilités limitées, etc. Présentes depuis toujours au travail, elles ont inondé le salariat dans un contexte de crise économique, syndicale et sociale peu favorable à une entrée égalitaire d'une nouvelle population sur le marché de l'emploi. Il est important de rappeler qu'aujourd'hui les femmes ont, de façon générale, un positionnement particulier dans l'emploi puisqu'elles représentent 82% des temps partiels en 2011, et 31% des femmes salariées sont à temps partiel contre 7% des hommes (Pak, 2013). Ainsi, des différences en termes d'emploi, de travail ou d'activité conduisent à des inégalités sexuées d'exposition de la santé au travail. À l'aide des travaux qualitatifs sur la santé au travail, on constate d'ailleurs qu'elles souffrent de maux particuliers, avec des symptômes spécifiques (Cousteaux et Pan Ké Shon, 2008) ce que nous montrent les inégales représentations de sexe sur le tableau de classification des maladies professionnelles (Mias, 2010), à leur avantage dans certains cas, à leur détriment dans d'autres.

Pour Marc Lorient (2012) ce sont les collectifs d'individus qui vont construire le social : le *claim making process*. Pour qu'une maladie s'impose dans le monde social, elle subit un *étiquetage* et mène une *carrière*. Les maladies sont reconnues différemment selon le contexte, et sont un objet de lutte pour leur faire accéder au statut ultime de maladie organique. À l'inverse, il fait sens pour certains acteurs de ne pas les reconnaître comme telles, et de leur laisser une dimension psychique. Par cette construction, une pathologie existe, dès lors qu'elle est référencée, reconnue et classée par les professionnels légitimes. Les individus sont porteurs d'une pathologie de façon consciente ou non, les répercussions de cette pathologie agiront sur l'ensemble de leur organisme, qu'il s'en rende compte, en souffre, ou non. La santé au travail est le produit *de luttes pour la reconnaissance* (Honneth, 2000). Mais on comprend désormais que la maladie qui est visible aujourd'hui, l'est au détriment d'une autre. En ce sens, nous sommes bien consciente que nos travaux de recherche s'appuient sur une organisation visible, qui fait appel à l'expert qui peut voir principalement ce qui se donne à voir. La CSI est placée sous le regard de ses comités syndicaux, de la direction du travail (DIRECCTE), etc. Ces acteurs de la lutte pour la reconnaissance sont moins puissants, moins nombreux et quelque fois complètement absents des très petites entreprises, des professions indépendantes, libérales, etc. Ainsi, si le travail de nuit tue dans certains cas, il est à mettre au regard des irrégularités des horaires ou de la tension du travail qui justement nécessite un professionnel de nuit. Il n'y aura jamais consensus sur ce qui fait que l'on peut être en bonne ou mauvaise santé au travail. Les individus, comme nous l'avons déjà évoqué, ne sont pas égaux de prime abord sur une situation d'exposition : elle est liée à des expériences, des subjectivités, au sexe, à la classe, mais également à tous les aspects plus matériels liés au travail en lui-même : les relations sociales, l'organisation, la rémunération, etc.

Le débat autour de la santé au travail concerne surtout le positionnement de la répartition des responsabilités qui sont, sur le terrain, imbriquées de façon très serrée. Il est donc nécessaire

d'interroger les artefacts organisationnels qui aident à gérer les tensions de responsabilités entre ces trois sphères, au travers d'outils à la fois flexibles et garants d'une justice. Or, les individus ne naissent pas libres et égaux et un traitement égalitaire n'est pas synonyme de justice sociale (Dubet, 2014), et le monde du travail ne revendique pas la notion d'égalité.

1.1.3 La place des rapports sociaux dans la prise en charge de la santé

Nous cherchons à démontrer qu'en l'absence de structures et de règles permettant la référence à des usages et des négociations passées pour faire reconnaître un droit bafoué ou une situation de mal-être, les travailleurs se trouvent seuls face aux problèmes et tensions qu'ils rencontrent au travail. Pour résister, ils font appel à leurs ressources personnelles mais celles-ci peuvent quelques fois représenter ce que leur interlocuteur ne supporte pas, ne comprend pas ou n'accepte pas. Pour être plus précis, ce qui caractérise le rapport social, c'est la catégorisation du tiers qui se trouve hors de notre propre position sociale. Lorsque l'on envisage le rapport social de classe, on s'aperçoit qu'il est latent dans un monde de l'entreprise régi par des règles hiérarchiques avec des différences de salaires calculées notamment sur les capitaux sociaux des individus (formation, niveau de diplôme, mais également à la CSI, la capacité de communication et la connaissance des langues étrangères).

Pour faire comprendre le lien que nous faisons entre la santé et les rapports sociaux, l'ouvrage d'Elsa Dorlin sur la *Matrice de la race* (2009) permet de comprendre les étapes de la construction d'un rapport à la santé, longtemps associé à des corps neutres, ou dominants. Elle montre comment, jusqu'au 19^{ème} siècle, le corps n'était pas individuel mais social, tributaire des rapports sociaux de race, de classe ou de sexe. Le cadre d'analyse de la santé en lui-même a été construit au fur et à mesure du développement de la connaissance scientifique, mais aussi des valeurs politiques qui décident ou non d'exposer ou de protéger les corps au travail des individus. L'auteure montre que les corps humains sont d'abord des corps *politiques*, peu importe leur santé réelle ou objective. Ainsi, sa compréhension et sa prise en charge dépendent moins des évolutions empiriques et théoriques que des rapports sociaux imbriqués dont les corps dépendent pour être pris en charge. Au travers d'une sociohistoire du corps des femmes et des indigènes constituée à partir des traités des médecins entre le 13^{ème} et le 18^{ème} siècle, on découvre que les maladies féminines restent jusqu'à très récemment liées (fin 19^{ème}), selon les médecins, à leur « matrice » (sexe) qui constitue leur « tempérament », leurs « humeurs ». La maladie est sexualisée en ce sens que la « faiblesse » est liée à leur sexe (tissus plus mous, humeurs, etc.) et c'est cela qui les met sur un pied d'inégalité avec les hommes ; c'est l'essence de leur infériorité. Ainsi l'hystérie fait l'impasse sur les maladies graves, qu'elles soient vénériennes, neurologiques ou qu'il s'agisse de cancer. Mais vers le 18^{ème} siècle, des médecins commencent à s'apercevoir que

ces maladies peuvent avoir plus de subtilités, qu'il peut y avoir des maladies communes aux hommes. On découvre que les femmes aristocrates sont vues par les médecins comme plus malades que les femmes du peuple, vues par conséquent comme plus saines, occultant totalement l'éloignement géographique et économique du peuple à la médecine. Dorlin montre comment l'époque met en scène des paysannes vigoureuses, qui vont être masculinisées pour valoriser leur prétendue bonne santé. C'est le travail, pense-t-on, qui aurait cette fonction positive sur la santé des femmes. Les différences de santé entre femmes riches et femmes pauvres ne s'expliquent pas par le fait que certaines consultent un médecin et pas d'autres, mais se justifient par leur alimentation, les femmes riches abusant trop d'aliments gras. L'injonction faite à la bourgeoisie féminine de l'époque est donc une mise au travail pour la préservation de sa santé. Ce travail socio-historique d'une extraordinaire richesse donne à voir comment sont interprétés les symptômes de santé des femmes mais plus encore, comment la santé féminine peut encore être malencontreusement associée à des humeurs.

Il existe donc une hiérarchie des corps qui évolue au cours du temps, en fonction des enjeux politiques et sociaux et de leurs évolutions. Selon les apports du Colloque sur la santé des femmes au travail organisé par le European Trade Union (ETUI), il ressort que la science est encore trop aveugle concernant la santé des femmes (Messing, 2000, 2015). La méconnaissance de la santé des travailleurs est à lier avec la méconnaissance des milieux professionnels dans lesquels ils sont pris. En ce sens, dans son étude sur le nouveau travail militant, Sophie Bérout a réussi à montrer le double point aveugle du contexte de travail des employées à domicile dans leurs combats syndicaux : ce sont des femmes, issues d'un milieu professionnel non constitué en branche professionnelle, qui commencent tout juste à développer des négociations que ce soit en terme de salaire, de formation, que de droit sociaux (Bérout, 2013). Tout cela transforme la vision traditionnelle de la position des travailleurs dans la société, dans les organisations ou dans leurs interactions avec celles-ci. Penser le travail et la santé aujourd'hui implique de le penser de façon consubstantielle⁹ avec l'emploi, la formation, les travailleurs et les inégalités sociales auxquelles ils sont confrontés. Et ces imbrications nous amènent à nous intéresser aux nombreux paradoxes qu'elles produisent.

Par conséquent, travailler et approfondir les trajectoires nous paraissait important pour parvenir à saisir un enjeu que les individus incorporent malgré eux depuis longtemps. Si à la CSI, nous le verrons au chapitre 4, il existe une parité statistique réelle entre hommes et femmes, y compris chez les personnels dirigeants, on s'aperçoit que les différences d'exposition entre hommes et

⁹ Parler d'imbrication ou de consubstantialité a un sens précis, qui fait référence aux travaux de Danièle Kergoat. Au sens de Danièle Kergoat, l'imbrication implique que ces trois facteurs ne sont pas hiérarchisables puisqu'ils participent d'une réalité. Ce sont les configurations qui sont hiérarchisées. En ce sens, les rapports sociaux sont consubstantiels parce qu'ils émanent obligatoirement de cette imbrication.

femmes sont du même coup banalisées, rendues invisibles. Parce qu'elles sont statistiquement aussi présentes que les hommes, elles ne subissent théoriquement plus leur condition de femme, comme si le rapport social avait réussi à être neutralisé par leur nombre. Il existe toujours à la CSI, comme ailleurs, des cas d'agressions sexuelles de femmes, des carrières freinées par une maternité, par des travaux de *care*¹⁰, par des pratiques d'intimidation, etc. En revanche, il est intéressant de s'intéresser aux mécanismes qui permettent de contrôler ces rapports de domination qui semblent toujours faire partie de la vie sociale au travail. C'est pourquoi nous développons notre réflexion autour de la régulation des relations sociales.

1.2 D'une démarche pour la santé à une approche en terme de risque psychosocial ?

L'objectif de ce paragraphe est de comprendre l'évolution de la réflexion autour de la santé au travail, et surtout comment on a réussi à transformer un débat hygiéniste et paternaliste en une réflexion plus profonde et multidimensionnelle. Dans un premier paragraphe, nous présentons les grands aspects que revêt la santé, en montrant comment la société française a contribué à lui donner plus qu'une dimension physiologique, au-delà des aspects normatifs ou fonctionnalistes. Ensuite, nous allons évoquer assez rapidement la façon dont la santé s'impose du point de vue législatif en France, dès le 19^{ème} siècle. Enfin, dans un troisième paragraphe, nous regardons comment l'entreprise s'est approprié le débat.

L'importance donnée au fait de situer la santé dans un contexte précis est assez partagée par de nombreux auteurs. Pour d'autres, la santé elle-même fait débat depuis longtemps. Pour le philosophe Georges Canguilhem, la santé n'est pas un concept scientifique mais un concept « vulgaire » (2002, p. 52). La santé n'est pas un état statique, mais « un effort de la nature en l'homme pour obtenir un nouvel équilibre » (Bercot, Horellou-Lafarge 2011). Par ailleurs, le travail peut rendre malade ou tuer (Thébaud-Mony et *al.*, 2015), comme il peut favoriser la santé et le plaisir (Dejours, 1994 ; Bercot, 1999 ; Linhart, 2008 ; Zarifian, 2003 ; Paugam, 2000). Cela témoigne des difficultés passées et pas encore résolues : qui est responsable de la santé au travail ? Qui l'anticipe et qui la finance ?

¹⁰ Prise en charge de travaux de soin apportés aux membres de la famille, des amis (courses, papiers administratifs, visites, etc.)

1.2.1 Qu'est-ce que la santé ?

Partons d'une définition positive de la santé, qui à notre sens reste décisive dans la façon de traiter la santé au travail aujourd'hui. L'organisation mondiale de la santé (OMS)¹¹, précise en 1946 :

« La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

La possession du meilleur état de santé qu'il est capable d'atteindre constitue l'un des droits fondamentaux de tout être humain, quelles que soient sa race, sa religion, ses opinions politiques, sa condition économique ou sociale [*à noter que dans une version précédente mais non définitive, il avait été ajouté le sexe*]

La santé (...) dépend de la coopération la plus étroite des individus et des Etats. (...)

Une opinion publique éclairée et une coopération active de la part du public sont d'une importance capitale pour l'amélioration de la santé des populations. » (OMS, 1946, p. 30)

On remarque plusieurs choses. La notion d'égalité est très importante et sous-tend l'idée que l'on souhaite corriger les effets induits par l'existence des rapports sociaux. Cette définition est porteuse de son propre contexte de rédaction mais reste à jour. Cette vision *qualitative* de la santé vient de ce que l'époque de la fin de la seconde guerre mondiale s'accompagne d'un effort social pour la reconstruction. L'idée est bien de prendre en main la santé de façon générale et de donner force à la santé publique. Cela va au-delà de l'« hygiène », expliquent les chercheurs membres de l'OMS lors des différents débats préliminaires, c'est une prise en main des conditions de vie pour rendre les individus *acteurs* de leur propre santé, tout en lui donnant une dimension politique. Dans cet effort de reconstruction, plusieurs axes sont pris en considération par l'OMS : ils mettent en avant « un bien-être », qui prend trois sens. La santé recouvre une dimension *physique*, une dimension *morale* et une dimension *sociale*. Cela implique de considérer que la santé est d'abord liée à l'environnement des individus. Ce sont les États qui en ont la responsabilité, avec l'aide et la participation des citoyens. La santé est avant tout *politique*, cette dimension déterministe sera très importante pour la responsabilisation de l'État. Mais si le principe est posé, il semble que concrètement il peine à trouver un chemin de répartition des tâches entre les différents acteurs, et pour cause. La première question à se poser lorsque l'on interroge la santé c'est de savoir dans quelle mesure elle a été ou non altérée.

¹¹ L'OMS mène des travaux de recherche et des statistiques sur la santé dans le monde entier. Elle met en place des recherches, des programmes de prévention ou de soin et négocie des normes sanitaires avec des acteurs publics. Elle a été créée par les Nations Unies en 1946.

Elodie Giroux a fait un travail d'analyse des travaux de Georges Canguilhem¹², Christopher Boorse¹³ et Lennart Nordenfelt¹⁴, une façon qui nous permet d'aborder la santé selon deux points de vue sur la santé : normatif et constructiviste. Pour Canguilhem, la santé porte une dimension normative. La santé, c'est la connaissance du pathologique : le malade se SENT malade avant qu'il ne voit un médecin et que l'on identifie formellement qu'il EST malade. C'est une expérience de la maladie qui fait appel à une *connaissance* de la maladie. La définition de la santé que porte Canguilhem est essentiellement liée au corps. Mais cette définition est insuffisante. Il faut rappeler que la santé peut-être altérée sans que l'individu ne s'en rende compte et sans affecter « la qualité de vie de la personne » (Giroux, 2010, p.34). Dans le cas du travail, cette dimension est essentielle à prendre en considération. Par exemple, Michelle Paiva (2015) montre chez des femmes atteintes d'un cancer que celui-ci est difficilement reconnu comme étant de nature professionnelle dans les cas où l'exposition remonte à plusieurs années, ou lorsque le travail était exercé à temps partiel. La vision normative est alors limitée pour les travailleurs puisque les travaux montrent de fait que la maladie se déclare souvent *a posteriori*, alors que l'exposition n'est plus d'actualité. Nordenfelt s'inscrit comme Canguilhem dans une vision « normative » mais il va dépasser les limites du corps. Pour lui, la santé est une possibilité ou une capacité qui va au-delà d'un fonctionnement biologique « normal » en pensant à la fois au physique et au mental.

Mais la définition de Talcott Parsons, auteur fonctionnaliste qui a cofondé la sociologie de la médecine dans les années 1950, est celle qui définit au mieux la santé telle qu'elle veut être conçue par l'idéal rationnel. C'est pour lui « l'état de *capacité* [*capacity*] OPTIMALE d'un individu dans la performance effective des rôles et des tâches pour lesquelles il a été socialisé » (Talcott Parson, 1986, in *op.cit.*, p. 58). Il y a ici l'idée que la santé des individus dépend de leurs origines sociales. Dès lors, un individu issu de la classe populaire au sens de Bourdieu, parce qu'il ne peut plus travailler à l'usine, peut être mis en invalidité. Nous avons réalisé en ce sens un rapport de recherche sur la solitude des conducteurs de train à la SNCF avec Gérard Reyre, et il ressort qu'après la « descente », soit l'inaptitude en matière de risque de sécurité prononcée par le médecin du travail dans le cas d'une vue déficiente par exemple, il n'existe pas de reclassement possible. Ce dernier n'est presque jamais envisagé : on préfère leur proposer une retraite anticipée.

Quel sens peut avoir cette optimisation des individus à leurs tâches dans une société organisée par un État social ? L'individu ne disparaît pas du système suite à son inaptitude (bien que du

¹² Philosophe et médecin français qui s'est intéressé de près à l'épistémologie des sciences. Il a notamment écrit *Le normal et le pathologique*. Il fut le directeur de thèse de Michel Foucault.

¹³ Philosophe américain, il s'inspire de Canguilhem.

¹⁴ Philosophe suédois.

point de vue de l'entreprise, ce soit le cas). Il continue d'exister, de percevoir des droits, de consommer, de se socialiser, de voter, etc. Il n'en est pas moins un individu qui, socialement, est en santé. Dans certains cas, il se « recycle » dans un nouvel univers professionnel, dans lequel son inaptitude passée est invisible. Il est, pour son nouvel employeur, en santé. C'est pourquoi il est important pour nous de rappeler que la maladie est un *construit social* au sens d'Engelhardt ou de Boorse (Giroux, 2010). Pour la comprendre, il faut la mettre en situation. La santé est liée, pour partie, à des *configurations*¹⁵ spécifiques, situées et ponctuelles. C'est en ce sens que *la configuration de travail nous renseigne en partie sur la santé des salariés*. Si la norme est le bien-être, le pathologique vient-il de la douleur ou de la faiblesse ? Certainement pas. Christopher Boorse montre qu'il faut d'abord analyser scientifiquement l'état de la personne pour connaître sa santé. La maladie se voit sur des critères objectifs, sans jugements de valeur : la santé est l'absence de maladie, par rapport à un individu, dans une circonstance donnée. Par exemple, la régulation des maladies faite par le corps est une homéostasie, soit un équilibre fragile entre les différents composants du corps, montrant qu'un tout, même fragile, tient dans une logique d'équilibre complexe et global. D'autre part, on ne peut oublier la capacité d'adaptation des corps : des défauts de santé dans certains environnements peuvent être des avantages dans d'autres. En ce sens, le philosophe Engelhardt met la maladie en lien avec le contexte social et culturel. Pour ce dernier, ce sont des critères environnementaux qui vont donner existence à une maladie.

Ainsi, nous ne pouvons définitivement pas retenir une définition normative de la santé puisque, de fait, pour nous, elle est liée au croisement entre une perception individuelle et un contexte social. En ce sens, Boorse met justement en avant l'importance de s'intéresser à l'individu mais également de croiser les symptômes avec leur univers d'émergence. Ainsi, dans le cas de la santé au travail, il est nécessaire de concevoir l'individu dans son entièreté, en observant son travail d'adaptation à un environnement, dans un *processus* d'intériorisation de normes et de contraintes qui croisent plusieurs types de *configurations* qui se succèdent. Considérer la santé de manière positive, c'est ne pas considérer l'inaptitude d'un salarié pour le poste mais aller à la recherche du poste pour lequel il a une aptitude. Mais cela implique un travail d'organisation en collaboration avec les individus concernés pour les aider à se recomposer, malgré l'inaptitude prononcée, quelquefois, contre leur volonté et leur propre conception de la santé.

1.2.2 Les étapes de la prise en charge de la santé au travail en France

La santé au travail en France n'est pas tributaire du rapport de force entre le salarié et son employeur pour autant. Des critères se sont installés de façon pérenne pour classer *a priori* les

¹⁵ Par configuration, nous entendons l'idée éliásienne de rapprocher individu et société dans des configurations mouvantes, et qui ne leur préexistent pas et dont ils n'ont pas le monopole intentionnel.

individus en fonction de leur capacité d'exposition au travail. Par exemple, les enfants ont été les premiers bénéficiaires d'une forme de protection face au travail puisqu'à priori, l'école est mieux adaptée à leurs besoins physiques et mentaux. Le *Rapport sur les conditions de travail* de la DARES (2012) rappelle en ce sens que c'est autour de la santé et de la sécurité que s'est bâti peu à peu le droit du travail. Les premières lois vont bénéficier aux mineurs (21 avril 1810), aux enfants (22 mars 1841) et aux jeunes filles (19 mai 1874). Dès cette époque, des entreprises commencent à employer leurs propres médecins. La loi du 9 avril 1898 « constitue une étape capitale pour la réparation des risques professionnels ou pour la prévention. Elle établit le principe de responsabilité civile systématique de l'employeur pour les accidents survenus dans son entreprise. » (DARES, 2012, p.13). Nous avons déjà rappelé avec Nicolas Hatzfeld que la question de la santé au travail porte avant tout une dimension assurantielle qui, depuis les premiers mouvements ouvriers du 19^{ème} siècle, fait des allers-retours, du moins pour la France, entre une responsabilité politique et publique et une responsabilité privée, principalement portée par les entreprises. Le grand débat *in fine* est de savoir que, peu importe que le travail use, il est avant tout nécessaire de définir qui paie cette usure. Et chacun a intérêt à ce que ce soit un tiers qui s'en charge. Lorsqu'en 1899, une loi impose aux collectivités qui font des travaux publics de respecter des normes de sécurité, des services médicaux ont été créés de manière à anticiper les accidents, ou les frais occasionnés par les accidents du travail. Cela va créer une dynamique jusqu'à ce qu'en 1915, on parvienne à élaborer une loi pour encadrer les salaires des travailleuses du textile à domicile. René Barthe va développer le concept de médecine préventive et rapidement, la CNAM va proposer des enseignements autour des pathologies du travail (DARES, 2012).

À partir de l'après-guerre, comme la sociologie, la prévention des risques connaît une seconde dynamique : mise en place de la sécurité sociale, de la médecine du travail et des Comités d'hygiène dans les entreprises (DARES, 2012). En 1946, par la loi du 11 octobre, la médecine du travail est instituée avec une dimension préventive « qui consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail » (Bachet, 2011, p. 58). Vaines convictions mais objectifs louables. En 1968, avec les accords de Grenelle, le conseil national du patronat français (CNPF) veut remettre à jour les classifications des branches professionnelles. Les évolutions industrielles ont en effet transformé les métiers, et les classifications sont devenues obsolètes (Lallement, 2007). Les branches professionnelles sont déterminantes dans les négociations sur les conditions de travail. C'est au travers de ces secteurs que se discutent les sujets les plus pointus, que l'on parle de l'exposition à des risques chimiques, mais également de la pénibilité du travail. Si chaque point est discuté en branche, cela montre la nécessité de rentrer dans la dimension matérielle et temporelle de chaque activité de travail pour penser les conditions les plus adéquates pour les individus. En 1976, trois ans après la création de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), sera votée la loi du 6 décembre 1976 qui

« pose l'intégration de la prévention des risques professionnels à l'ensemble des situations de travail : locaux de travail, machines et appareils, produits utilisés mais également formation pratique à la sécurité de chaque salarié à son poste de travail. » (DARES, 2012, p. 13). Les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) émergent avec la loi du 23 décembre 1982 (loi Auroux), ainsi que la possibilité pour un salarié de se retirer d'une situation de travail présentant un danger grave et imminent. On ne peut plus faire fi des avancées réelles de la réflexion collective autour de la santé au travail. Ce constat est encourageant. On s'aperçoit des avancées scientifiques au travers de toute une série d'instituts portés par ces thématiques, comme l'ANACT, mais aussi l'institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), ou l'institution de recherche nationale sur la santé (INRS), des laboratoires de recherche, mais également la DARES ou la DREES. Ils contribuent régulièrement à enrichir les travaux et les réflexions publiques sur des aspects très précis de l'exposition des corps et des esprits au travail, qui récemment permettent de s'intéresser de façon un peu plus large à l'exposition de la santé au travail, en ajoutant l'analyse des risques psychosociaux aux risques physiques.

1.3 Du cadre juridique aux débats en entreprise, un cheminement long mais utile

Dans ce paragraphe, nous présentons les débats autour des RPS à différents niveaux dans la société. Ainsi, on voit qu'il existe des allers-retours entre les entreprises, les politiques et les experts.

C'est en étudiant les débats au cœur de l'entreprise que l'on s'aperçoit que ces expositions sont très difficiles à voir et à traiter sur place. Dans une enquête longitudinale réalisée sur les risques psychosociaux chez EDF, Benquet, Michalar et Martin ont basé leur analyse sur les comptes-rendus du CHSCT d'un établissement de 1985 à 2008. « L'usage, par la direction, du concept de risques psychosociaux est une forme de reconnaissance du problème ; elle contribue cependant à court-circuiter le Comité national, remplacé par des structures à la vocation résolument technique plutôt que politique, qui donnent bien moins de poids aux représentants syndicaux et à la recherche de responsabilité. » (Benquet, Marichalar, Martin, 2010, p.123). On s'aperçoit donc que si le dispositif d'évaluation ou de prise en charge de la santé des équipes parvient à être verrouillé scientifiquement, il est nécessairement repris dans un contexte politique contraint par des rapports de force. À l'image de notre propre terrain de recherche, on retrouve dans le texte de ces auteurs des périodes de l'histoire d'EDF qui permettent de comprendre comment la lutte contre les RPS noie malgré elle des dimensions plus politiques.

Tout commence par l'individualisation des causes d'accidents du travail. Il semble rare que les responsabilités soient partagées entre individu et organisation du travail, qu'une volonté de compréhension du fonctionnement du travail permette d'analyser l'origine de l'accident : lorsque l'accident intervient, il est déjà trop tard. Le mal étant fait, le dialogue social est impossible. C'est là que le support social et législatif national devient une nécessité.

1.3.1 Un cadre juridique qui repose sur une capacité idéale à travailler

Le cadre juridique de l'évaluation de la santé dans l'entreprise est ambitieux. En effet, nous allons voir dans ce paragraphe que les injonctions sont nombreuses, incluent tous les acteurs de l'entreprise et reposent sur une gestion et organisation idéale du travail.

Nous allons donc voir dans ce paragraphe à quel point le cadre juridique repose sur une dimension idéale du travail : délégation, confiance, coopération et information. Concrètement, les avancées sociales en santé au travail sont rendues efficaces par un cadre juridique précis et assez régulièrement contrôlé ; dans le cas des grandes entreprises, par l'inspection du travail¹⁶. Dans le cadre de son obligation générale de prévention, l'employeur procède désormais de manière obligatoire à l'évaluation des risques professionnels. Cette évaluation consiste à appréhender les dangers pour la santé et la sécurité des travailleurs de tous les aspects liés à l'activité de l'entreprise, et vise l'identification et l'analyse des modalités d'exposition des salariés à des dangers (repérage d'un équipement, d'une installation ou d'une méthode de travail susceptibles de causer un dommage pour la santé, etc.) et à des facteurs de risques (conditions de travail, contraintes subies, marges de manœuvre pour exercer l'activité).

La santé au travail est visée principalement par les articles - L.4121-1 à 5 du Code du travail.

L. 4121-1 : L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

1° Des actions de prévention des risques professionnels ;

¹⁶ L'inspecteur du travail contrôle en premier lieu du respect du droit du travail. Leur rôle est primordial depuis 1874 pour qu'au-delà de l'existence de règles, elles soient autant que possible appliquées. Ils sont rattachés au ministère du Travail et agissent sur le terrain des entreprises, de l'emploi et de la formation professionnelle dans chaque département. Étant assez peu nombreux sur le territoire français, ils sont principalement sollicités à l'initiative des salariés ou de leurs représentants : selon le rapport de 2013, ils ne sont en effet que 5782,6 agents pour 1,8 millions d'établissements (18 millions de salariés) - <http://travail-emploi.gouv.fr/publications-officielles,49/rapports,51/travail-emploi,900/inspection-du-travail,1768/inspection-du-travail-en-france,18383.html>, consulté le 24/07/2015. Leurs fonctions sont à risque puisque certains perdent la vie dans le cadre de l'exercice de leur travail (Reille-Baudrin et Zittoun, 2015)

2° Des actions d'information et de formation ;

3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

L.4121-2 : L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1° Eviter les risques ;

2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;

3° Combattre les risques à la source ;

4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;

6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;

7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;

8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Article L4121-3 : L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail. À la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

Article L4121-4 : Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.

Par ailleurs, deux accords nationaux interprofessionnels donnent des définitions et des repères pour prévenir les risques psychosociaux :

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008 L'objet de cet accord est « d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ; d'attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible et de fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail »

L'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010. L'objet de cet accord est d'« améliorer la sensibilisation, la compréhension et la prise de conscience des employeurs, des salariés et de leurs représentants à l'égard du harcèlement et de la violence au travail afin de mieux prévenir ces phénomènes, les réduire et si possible les éliminer ; apporter aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants, à tous les niveaux, un cadre concret pour l'identification, la prévention et la gestion des problèmes de harcèlement et de violence au travail »

Le document unique d'évaluation des risques (DUER) a été mis en place par le décret du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, qui vient compléter les Lois concernant la responsabilité des salariés sur l'employeur. En effet, dans le texte il est dit que « *l'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs* ». Cette mise à jour est au moins annuelle et c'est ensuite à chaque établissement ou entreprise d'élaborer opérationnellement sa propre évaluation des risques avec des plans d'actions qui visent à réduire ou mieux, à faire disparaître ces risques¹⁷. Toutes les entreprises sont concernées, quelle que soit leur dimension. Mais il est entendu dans ces textes qu'on parle de risques physiques. Or, depuis quelques années, et avec l'augmentation de la tension palpable au travail (nombre de suicides, augmentation de l'absentéisme, Troubles musculo squelettiques, Arrêts Maladie), il est convenu que le risque psychosocial doit être pris en considération, même s'il ne constitue pas réellement une obligation légale à figurer dans cette évaluation. Au même titre que les autres éléments constitutifs du DUER d'Universcience, le document d'évaluation des risques psychosociaux est tenu à la disposition des travailleurs, des délégués du personnel, du médecin du travail, des agents de l'inspection du travail, de la caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) (R. 4121-4 du code du travail). Pourtant, ce cadre juridique ne garantit pas

¹⁷ L'intérêt de cette mise en œuvre opérationnelle répond au paragraphe 3 de la L 230-2 du code du travail concernant les travaux de prévention en matière d'hygiène et de sécurité.

que les entreprises mettent réellement en place ces évaluations régulières (contrôle et sanction sont impossibles à mettre en œuvre).

Aujourd'hui en France, les risques psychosociaux (RPS) ne sont définis, ni juridiquement, ni statistiquement. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail, d'où le terme de risque psychosocial¹⁸. Aussi importante soit-elle aujourd'hui, la notion de santé mentale s'articule autour de notions qui font débat : stress, souffrance, risques psychosociaux (RPS). Les risques psycho sociaux sont aujourd'hui évalués au travers de la perception du salarié, et donc de la dimension principalement subjective de l'existence d'un risque psychosocial. D'autre part, cela dépend de la déclaration de cette situation par les salariés. Les risques psychosociaux regroupent plusieurs dimensions selon l'ANACT¹⁹ et notamment :

- le stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face,
- les violences externes : incivilités, menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par des personnes extérieures à l'entreprise,
- les violences internes : harcèlement sexuel ou moral, conflits exacerbés à l'intérieur de l'entreprise.
- la souffrance et le mal-être au travail
- les addictions au travail

Qu'est-ce qu'une grille d'évaluation du RPS intégrable au document unique des risques d'une entreprise ?

Ce document est un outil obligatoire imposé par le code du travail et qui répond à un besoin de prévention des risques professionnels dans les lieux de travail. Ce document doit être mis à jour aussi régulièrement que l'activité de travail en elle-même. Tout l'enjeu vient bien sûr de sa diffusion permanente ou sa mise à disposition à l'ensemble des instances de l'entreprise, salariés y compris et aux organismes associés comme l'inspection du travail la sécurité sociale, etc.

Il est obligatoire de bien y lister et hiérarchiser les risques et en élaborer les préconisations et plan d'action qui visent pour le moins à la réduire, au mieux à les supprimer et ce en les mettant à jour au moins une fois par an.

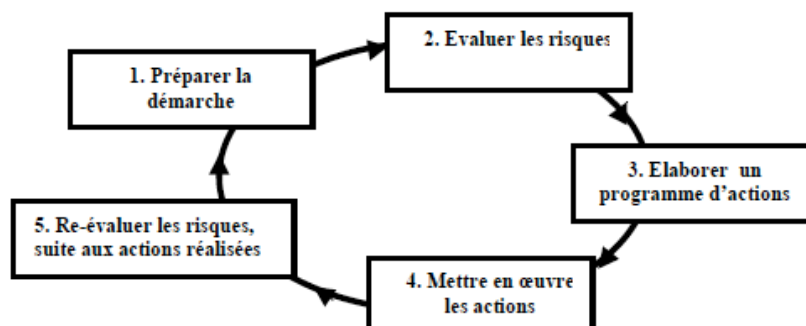
¹⁸ Travailler mieux, site du Ministère du travail, <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>, consulté le 15 juillet 2015.

¹⁹ L'ANACT est un réseau qui aborde la santé au travail par différents prismes : l'intervention gratuite dans les entreprises, formation des personnels en charge de la santé, veille et innovation sur les conditions de travail et financement des entreprises sur les conditions de travail <http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/RPS>, consulté en 2012, 2013 et 2014.

Pour la forme, la plupart découpent les risques en unités de travail, pour chaque unité sont associés des niveaux de risques et un plan d'actions nécessaire à la limitation de ces risques. Il s'agit d'évaluer les dangers, les risques, les causes et conséquences, la gravité et fréquence de l'exposition (la qualité de l'air, les poussières, les bâtiments, gestes et produits, lumières, humidité, etc.)

Cette évaluation n'est pas obligatoire au même titre que l'évaluation des risques physiques mais fait partie de la santé mentale pour laquelle l'entreprise a une obligation de résultat. Elle peut donc choisir de l'évaluer au même titre que les autres risques. C'est pourquoi de nombreux rapports proposent des solutions et outils pratiques et opérationnels comme ceux que nous avons cités plus avant : Nasse-Légeron (2008) ou Gollac (2011). Par ailleurs, de plus en plus d'organismes se spécialisent dans la formation, ou l'accompagnement des acteurs de l'entreprise (CHSCT, services santé, hygiène ou sécurité du travail, managers, etc.). D'autres prennent le risque de faire intervenir des cabinets externes pour monter des outils *ad hoc*. Cette démarche intervient souvent dans un contexte moins favorable sauf si l'entreprise s'engage à s'approprier les outils et les prendre en charge de façon concrète car si l'évaluation est nécessaire, tout l'enjeu est bien de faire disparaître les risques. Or, quelques fois, les risques sont intrinsèques à l'existence de l'activité et de l'entreprise. La circulaire, dont nous donnons un extrait ci-dessous, présente le document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du code du travail. Il précise la forme, le contenu du document, son accessibilité et les acteurs concernés, la notion de mise à jour et la mise en œuvre des plans d'action dans un processus dynamique :

Extraits de la CIRCULAIRE N° 6 DRT du 18 avril 2002



L'évaluation *a priori* des risques constitue un des principaux leviers de progrès de la démarche de prévention des risques professionnels au sein de l'entreprise. Elle constitue un moyen essentiel de préserver la santé et la sécurité des travailleurs, sous la forme d'un diagnostic en amont - systématique et exhaustif - des facteurs de risques auxquels ils peuvent être exposés. (...)

Les résultats de l'évaluation des risques devront être transcrits sur un document unique, cela dans le souci de répondre à trois exigences :

- de cohérence, en regroupant, sur un seul support, les données issues de l'analyse des risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs
- de commodité, afin de réunir sur un même document les résultats des différentes analyses des risques réalisées sous la responsabilité de l'employeur, facilitant ainsi le suivi de la démarche de prévention des risques en entreprise ;
- de traçabilité, la notion de « transcription » signifiant qu'un report systématique des résultats de l'évaluation des risques doit être effectué, afin que l'ensemble des éléments analysés figure sur un support.

Premièrement, la notion d'« inventaire » conduit à définir l'évaluation des risques, en deux étapes :

1. Identifier les dangers : le danger est la propriété ou capacité intrinsèque d'un équipement, d'une substance, d'une méthode de travail, de causer un dommage pour la santé des travailleurs ;
2. Analyser les risques : c'est le résultat de l'étude des conditions d'exposition des travailleurs à ces dangers. (...)

Deuxièmement, la notion d'« unité de travail » doit être comprise au sens large, afin de recouvrir les situations très diverses d'organisation du travail. Son champ peut s'étendre

d'un poste de travail, à plusieurs types de postes occupés par les travailleurs ou à des situations de travail, présentant les mêmes caractéristiques. (...)

2.2. Mise à jour du document (...). Le décret assure une garantie de suivi du document, dans la mesure où ce dernier doit faire l'objet d'une mise à jour au moins annuelle.

Concrètement, les acteurs en charge de la santé au travail sont les salariés eux-mêmes²⁰. En principe, les acteurs en charge de l'évaluation des risques psychosociaux au travail le sont par délégation de l'employeur qui a en charge la santé de ses équipes par les articles L.4121-1 à 5 du Code du travail.

Les équipes de santé au travail ont évolué au fur et à mesure de ces réformes. Aujourd'hui, au-delà du CHSCT porté par des représentants syndicaux, on trouve des services de santé au travail (SST), dans lesquels des acteurs de la santé au travail font intervenir plusieurs types de professionnels qui varient selon la dimension de l'entreprise. Ces services ont une mission désormais définie par la Loi du 20 juillet 2011 et les décrets du 30 janvier 2012. Ils reprennent les missions de la médecine du travail mais le médecin est entouré en plus d'une équipe pluridisciplinaire. Si le médecin du travail est extérieur à l'entreprise, il prend appui sur l'équipe interne (CHSCT, DP, et tous les acteurs autour de la prévention). Selon Frimat & Roquet (2012), il est important que les chercheurs en sociologie s'intéressent à la coopération des acteurs de la santé au travail pour comprendre une partie des enjeux et des possibilités d'interventions réelles. En ce sens, les auteurs font référence à la sociologie des groupes professionnels pour montrer les tensions qu'ils connaissent. « La coopération des acteurs de la prévention serait nécessaire à la fois pour l'amélioration de l'efficacité du travail de prévention mais aussi pour l'avenir de la profession médicale. Notons d'emblée que le caractère collectif de la production de conseil en prévention ne va pas de soi. La prévention des risques en entreprise fait à la fois intervenir des logiques patronales, médicales, syndicales et juridiques. » (2012, p.15). Ces propos corroborent ce que nous avons observé lorsque nous animions les comités de pilotage de l'évaluation des RPS et qui rassemblait l'ensemble des acteurs de la prévention santé. Les acteurs rassemblés portent des logiques professionnelles très spécifiques, portant sur des prismes du travail si différents qu'ils parviennent difficilement à communiquer, et souvent s'opposent. Mais la différence ne signifie pas l'opposition. Nous verrons au chapitre 5 que l'histoire de leurs échecs successifs à la prise en charge des RPS explique l'origine de ces tensions.

Par un principe partagé dans le monde des experts de la santé au travail, mais aussi prévu par le cadre législatif, la démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux mise en œuvre est en cohérence avec les principes posés par la circulaire DRT du 18 avril 2002 sur la

²⁰ Nous développons sur le rôle de chacun de ces acteurs dans le chapitre 5.

prévention des risques : une démarche dynamique, itérative et associative. On s'aperçoit que c'est aux acteurs identifiés en interne (médecin, CHSCT) de tenir informé l'employeur de son devoir de prévention et de mise à jour. Cela soulève la question de la responsabilité réelle de l'employeur en termes de santé au travail, dans le cas où cette circulaire dédouane explicitement l'employeur au bénéfice d'une responsabilité principalement portée par les syndicats ou par le médecin du travail. Nous verrons, dans le chapitre 4, avec l'exemple de l'ingénieur sécurité que cette position de responsable de la santé en interne s'avère être une position insoutenable :

Extraits de la Circulaire N° 6 DRT du 18 avril 2002

c) L'association des acteurs internes à l'entreprise (p. 13)

Les acteurs internes à l'entreprise contribuent à la démarche de prévention. En s'appuyant sur ces apports internes, l'employeur peut assurer la qualité de l'évaluation des risques et développer une culture de la prévention dans son entreprise.

- Les instances représentatives du personnel (CHSCT et délégués du personnel) sont associées au processus de mise en œuvre de la démarche de prévention, tant au regard de l'évaluation des risques que de la préparation des actions de prévention. Il est rappelé que ces instances procèdent elles-mêmes à une analyse de risques qui contribue à la réalisation par l'employeur du programme annuel de prévention, pour lequel les représentants du personnel sont consultés (voir supra, point 2.3.1.).
- Le médecin du travail, en qualité de conseiller de l'entreprise (salariés et employeur), apporte sa compétence médicale (voir supra, point 2.3.1.). Il contribue plus particulièrement à la démarche de prévention, en exploitant les données recueillies pour l'établissement de la fiche d'entreprise ou lors de la surveillance médicale particulière des travailleurs (voir annexe 2).
- L'employeur peut aussi recourir aux compétences internes à l'entreprise, d'ordre technique et organisationnel, lesquelles peuvent se trouver dans les services de sécurité, des méthodes, des ressources humaines...
- Enfin, les travailleurs eux-mêmes apportent une contribution indispensable, sachant qu'ils disposent des connaissances et de l'expérience de leur propre situation de travail et des risques qu'elle engendre. Conformément à l'article L. 230-2, I, les travailleurs entrant dans le champ de l'évaluation des risques sont :
 - tous les travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires ;
 - les travailleurs de plusieurs entreprises présents dans un même lieu de travail ; cela désigne aussi bien l'intervention d'entreprises extérieures que les opérations de bâtiment et de génie civil réunissant sur un même chantier plusieurs entreprises (...)

Ainsi, compte tenu de l'évolution croissante des activités de sous-traitance, - maintenance, installation d'équipements, manutention...-, les salariés des entreprises extérieures intervenant sur le site d'une entreprise utilisatrice sont également mis à contribution pour la réalisation de l'évaluation des risques.

De ce fait, l'association des acteurs internes à l'entreprise présente un intérêt double, tenant d'une part, à la mise en œuvre des compétences pouvant contribuer à la réalisation de l'évaluation des risques et, d'autre part, au dialogue social.

Ainsi, en principe, l'évaluation et la prévention reposent sur une approche et une dynamique de travail collectif, et pluridisciplinaire (service santé, service hygiène, sécurité et environnement, direction RH et CHSCT) permettant de croiser les points de vue et de favoriser la pertinence des préconisations. En ce sens, la prévention des risques psychosociaux est l'affaire de tous : membres de la Direction, responsables hiérarchiques, représentants de la fonction RH, acteurs du service de santé au travail, acteurs du service d'hygiène, sécurité et environnement, représentants du personnel, et l'ensemble des salariés eux-mêmes. Elle doit en particulier associer direction et partenaires sociaux, au premier rang desquels le CHSCT, et impliquer les acteurs de terrain comme le management. La prévention repose sur un postulat de dialogue social fluide. Ce postulat est pourtant le premier frein au bien-être au travail, c'est ce que nous nous attacherons à démontrer tout au long de cette thèse.

De plus, l'évaluation repose sur une compréhension qualitative et une observation permanente de la réalité du travail et des situations sur le terrain, ainsi que sur l'analyse suivie d'indicateurs tels que l'absentéisme, la répartition des générations, le turn-over des équipes, etc. On comprend donc que l'évaluation repose sur un idéal de coopération pour la réalisation du travail d'évaluation, alors même que le risque repose souvent, nous le verrons au chapitre 4, sur l'incapacité des organisations bureaucratiques à agir de façon transverse, sur un mode « projet ». Nous entrons là au cœur du principal paradoxe de la santé au travail.

1.3.2 Émergence du risque psychosocial dans le débat public et scientifique

Il est important de comprendre comment le phénomène autour des risques psychosociaux a pris une dimension politique. L'ouvrage de la psychiatre Marie-France Hirigoyen (1998) a eu en ce sens un impact politique et social considérable. Politique parce que le harcèlement moral est légiféré par le code du travail depuis le 17 janvier 2002 par l'article L1152-1. Cette loi a été précisée et élargie par la suite, suscitant de nombreux débats à l'assemblée nationale. Social parce

que cela a généré une réflexion autour des atteintes moins visibles que les atteintes physiologiques au travail.

Il existe en France une méthode quantitative d'évaluation de la santé née en 2003 : l'enquête SUMER. Son existence a été saluée pour plusieurs raisons, et notamment parce qu'elle s'inspire de plusieurs modèles et critères reconnus en termes d'impact sur la santé. On retrouve notamment du modèle de Karasek développé en 1979, sans doute le plus cité par les différents rapports et écrits scientifiques. À partir d'un questionnaire quantitatif auprès des salariés, elle se base sur une analyse de :

- l'exigence/maîtrise/soutien à partir de l'évaluation des demandes psychologiques,
- la latitude décisionnelle,
- le soutien social,
- les demandes physiques
- la précarité du travail.

L'individu doit évaluer sa propre situation de travail à partir de ces critères. SUMER s'inspire également de Sigriest (2004) et de tous ceux qui vont dans le sens de l'évaluation de la justice pour comprendre les problèmes de santé au travail selon :

- un rapport entre effort et récompense.

À partir de 23 questions, le questionnaire SUMER permet d'observer que les individus les plus investis sont aussi ceux qui souffrent le plus. Les travaux de Greenberg montrent déjà en 1987 l'importance d'une proportion entre apports et récompenses, dont la balance peut vite se retrouver en déséquilibre chez les salariés plus investis que leur société ne les récompense. Par exemple, dans l'enquête SUMER, la façon dont l'individu se perçoit dans l'organisation est prise en considération par le décryptage précis des interactions individuelles, mais aussi avec l'organisation. Elle prend d'autres paramètres en compte : employeur, poste, salarié, contraintes, produits utilisés. Toutefois, si la statistique que permet le questionnaire donne à voir rapidement des facteurs de risques « génériques » dont peuvent faire usage les acteurs de la santé au travail, les questions n'évaluent que les trois dernières semaines du poste. De plus, il est administré par le médecin du travail lors des visites annuelles, cette dimension est contrainte par la conduite régulière de RDV de la médecine du travail, ce qui n'est pas toujours atteint par les entreprises.

Des outils permettent de mettre en visibilité l'origine des maux du travail. Ces maux apparaissent de manière éclatante avec les suicides en série constatés sur les lieux du travail. Les plus médiatisés ont été ceux de France Telecom. Depuis 2004, l'actionnaire majoritaire n'est plus l'Etat. Dès lors, un plan a été annoncé pour réduire les coûts et répondre aux exigences de l'économie de marché. Or, la réduction des effectifs et la réorganisation, les différents rachats à l'étranger vont profondément transformer l'organisation du travail de l'entreprise et l'on sait

d'après l'enquête SIP que ces réorganisations ont des conséquences puissantes sur la santé des travailleurs (Bahu, 2012). Les effectifs sont réduits et les métiers évoluent rapidement. Dès 2007, une alliance syndicale va créer un *observatoire du stress et des mobilités forcées* qui va bientôt se généraliser pour s'intéresser à toutes les entreprises. Cette démarche vise à renforcer le cadre législatif en matière de santé au travail. Et cela passe par un resserrage de l'information des salariés, la participation aux négociations sur les réorganisations, les mobilités, etc., pourtant institués par les lois Auroux (1984). Membres du conseil d'administration, Danièle Linhart, chercheure au CRESPPA-GTM et Noëlle Burgi, chargée de recherche au CNRS, s'intéressent toutes deux aux questions liées à la modernisation, à la privatisation et aux conséquences pathogènes du libéralisme. Pour Linhart, la possibilité d'un travail collectif se détériore, l'individualisme se développe, chacun cherchant à évoluer pour lui-même, au détriment des autres. Ces différentes transformations participent du développement des taux de suicides. Toutefois le lien entre suicide et conditions de travail n'est pas aisé à construire. Faire reconnaître qu'un suicide est un accident de travail nécessite que celui-ci ait été effectué sur le lieu de travail et pendant le travail, que la famille ait souhaité faire reconnaître la dimension professionnelle de celui-ci : c'est à elle de faire la preuve de l'accident de travail si celui-ci n'est pas survenu pendant et sur le lieu du travail. Si l'accident est reconnu, il pourra être indemnisé par la Caisse nationale d'assurance maladie. Cette nécessité de reconnaissance, nous le verrons dans la deuxième partie, va être à l'origine de quiproquos et de défiance entre les syndicats et la direction générale de la CSI.

La mise en avant de conditions de travail difficiles a incité le ministère du Travail à lancer des rapports sur les conditions de travail, le bien-être, les RPS, la formation des managers, etc. On en retrouve les traces institutionnelles bien avant les vagues de suicides à France Télécom :

« J'ai participé à un comité scientifique en 1983 organisé par le Ministère de la recherche et les différents organismes INSERM, CNRS etc. Que faut-il entreprendre dans le champ de la recherche sur le travail ? De quelles recherches avons-nous besoin ? Que faut-il comme politiques publiques de la recherche sur les rapports entre santé et travail ? 70 chercheurs s'étaient penchés là-dessus, de différentes disciplines à l'initiative de Maurice Godelier au départ, ensuite passé à l'INSERM sous la direction de Philippe Lazar, qui était un épidémiologiste statisticien très favorable à la recherche sur la santé au travail. À l'issue de la formation de ce programme dont j'étais co-rédacteur, le résultat de tout ce travail qui a duré 1 an, ce fut zéro franc, zéro centime ! Après, ça a été la guerre progressive à l'intérieur de l'État sur la question du travail jusqu'à ce que l'on décide de liquider la recherche en sciences du travail au CNRS. Que les plus faibles des chercheurs foutent le camp et que les autres se déploient sur d'autres champs... Il n'y a plus de recherche sur le travail. Le travail est maintenant une affaire ringarde,

dépassée, il n'y a plus de mystère sur le travail, tout ça va être automatisé. » Extrait d'entretien avec Christophe Dejours, pour le DIM GESTES²¹

Depuis 2007²², la communauté professionnelle et scientifique a été mobilisée suite à la préconisation du rapport Nasse-Légeron (2008) d'approfondir la question de l'identification des facteurs de risques pour la santé psychosociale. Le rapport pose dès le départ la question du stress, du harcèlement tout en montrant par l'analyse de SELYE (modèle des années 1930) que le stress est une réponse d'adaptation du corps à une situation de changement. Il montre également l'importance de l'environnement et de la mise en visibilité de ces questions par les chiffres. Il s'agit encore et toujours de travailler des indicateurs partagés quelques soient les secteurs concernés tout en faisant référence à des travaux pluridisciplinaires. Vincent de Gaulejac (2010) a fait un travail d'analyse de ces rapports en mettant en avant leurs limites, tout en reconnaissant que de l'un à l'autre, le débat avance. Cependant, il déplore à juste titre le manque de confrontation de points de vue sur le fond de la question du travail au profit d'un consensus sur les outils, les méthodes. En ce sens, il rappelle que le rapport Nasse et Légeron a été dépassé par ses propres enjeux : un psychiatre et un magistrat ne peuvent, seuls, se saisir du double enjeu politique et scientifique que représente la santé au travail. D'autre part, les syndicats sont exclus de la démarche d'évaluation dont les résultats montrent que la faiblesse du dialogue social est une partie du problème²³.

Ce qui a évolué avec les rapports suivants, c'est qu'on peut voir se dessiner une perfection de la démarche, tant sur les discours que sur la méthode mais également sur le travail de confrontation de points de vue de plus en plus élaborés. D'un rapport à l'autre, la réflexion se dessine, les acteurs se manifestent et alimentent les machines de réflexion. En ce sens, le court rapport Lachmann, Larose, Pénicaud, bien qu'il soit lié aux expériences des auteurs qui viennent du monde de l'entreprise (les personnes interrogées étaient principalement des hauts dirigeants) a été co-rédigé avec un représentant syndical. Ils cherchent à faire lien de performance entre production et santé, ce qui est louable pour la cause des salariés. Ils pointent en ce sens l'importance du manager de proximité pour garantir la santé au travail. Cependant, rappelle de Gaulejac - et c'est ce qui est le plus flagrant à la CSI - on pointe aisément la responsabilité des managers de terrain alors qu'ils sont souvent pris dans un étau d'exécution, avec des moyens de

²¹ A ce titre, nous renvoyons le lecteur à cet article « Le travail, mauvaise conscience de la science ? » Entretien mené par Johan Pain, psychologue clinicien, le 22 janvier 2014, pour le DIM Gestes. Cf. <http://gestes.net/le-travail-mauvaise-conscience-de-la-science-entretien-avec-christophe-dejours/>, consulté en juillet 2015.

²² Tous ces rapports sont disponibles sur le site travail-emploi.gouv.fr/publications-officielles, 49/rapports, 51/travail-emploi, 900/

²³ Les travaux du DIM Gestes ont en ce sens commencé à prendre cette question à bras le corps en développant les séminaires et colloques visant à rassembler les acteurs scientifiques, syndicaux et ceux de l'expertise.

terrains limités. D'autre part Mathieu Detchessahar (2010) rappelle, et nous reviendrons sur ce point plus loin, que les managers de proximité sont appelés à des activités de gestion par l'expérience qu'ils ont du terrain, sur lequel ils sont, de ce fait, de moins en moins présents.

À partir des indicateurs recommandés par le Rapport Nasse Légeron (2008), Coutrot et Mermilliod (DARES, 2010) sont allés chercher dans différentes enquêtes statistiques les données qui correspondent à l'évaluation des risques psychosociaux qu'ils définissent comme « risques pour la santé mentale mais aussi physique, créés au moins en partie par le travail à travers des mécanismes sociaux et psychiques ». Six dimensions sont prises en compte et analysées²⁴ que nous présentons ci-dessous :

- **l'exigence du travail** (quantité de travail, pression temporelle, complexité et difficultés de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle) est analysée en lien avec la « demande psychologique de Karasek ou celle de l'effort de Siegrist. Il ressort que cette dimension se distingue surtout par le nombre de personnes touchées par la quantité de travail ou par le fait de devoir travailler trop vite.
- **les exigences émotionnelles** touchent plutôt les salariés dans la relation de service mais ce n'est pas pour autant source de RPS, étant donné que ce contact est en général assez bien perçu. 42% des actifs disent devoir toujours ou souvent cacher leurs émotions, touchant 49% des femmes contre 36% des hommes.
- **l'autonomie et les marges de manœuvre** : cette dimension vient de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle du travailleur. Lorsque la demande est forte et que la latitude est faible, le risque *Job strain* ou stress émerge du fait de ne pouvoir interrompre son activité.
- **les rapports sociaux et relations de travail** analysés à partir de la coopération, du soutien social venant de la hiérarchie ou des collègues ; de la violence (agression, isolement, mépris) et de la qualité du management (cohérence et explication des objectifs, ordres, indications). Il ressort que le travail est un lieu de socialisation et d'entraide. Le manque de soutien social se développe avec l'âge, chez les femmes et plutôt les ouvriers. En revanche 1/3 des actifs ne se sentent pas reconnus, particulièrement les femmes et les personnes les moins qualifiées. Le manque de clarté ressort également pour 1/3 des enquêtés.
- **les conflits de valeur** viennent du décalage entre ce qui est demandé et « ses normes professionnelles, sociales ou subjectives » ou « d'impératifs dissonants » (p.4). Si ces situations sont néfastes, elles sont relativement faibles statistiquement, hormis dans les domaines de l'action sociale, de l'éducation et de la santé.
- **l'insécurité socio-économique** touche plus l'industrie. 37% des salariés pensent ne pas pouvoir tenir leur travail jusqu'à 60 ans.

Ces indicateurs ont été repris et développés dans un nouveau rapport réalisé par Marceline Bodier, administrateur de l'INSEE et Michel Gollac, Directeur du laboratoire de sociologie

²⁴ Les enquêtes mobilisées pour ces résultats sont Santé itinéraire professionnel (SIP) 2007, COI 2007, conditions de travail (CT) 2005, Surveillance médicale des risques (Sumer) 2003.

quantitative au CREST, qui ont rédigé un rapport à partir des discussions d'un collège de chercheurs et d'experts. Cette demande émanait d'une recommandation du rapport Nasse et Légeron à réaliser un collège d'experts pour approfondir, à juste titre, la question des risques psychosociaux. Gollac s'est questionné sur l'origine des termes utilisés autour de la santé au travail. Il y aurait un usage plutôt patronal du terme « risque psychosocial », alors que, du côté syndical, on aurait tendance à parler de « souffrance » (Gollac, 2013). Les enjeux autour des questions de santé au travail vont au-delà du terme usité, bien qu'il existe un réel débat autant d'usage qu'épistémologique (Clot, 2010). En effet, chaque terme évoque une lutte pour la reconnaissance : celle des représentants syndicaux à pointer l'organisation du travail à l'origine des maux du travail, là où le patronat responsabilise plus volontiers la compétence du travailleur, voire ses valeurs intrinsèques, corroboré par le recours systématique à des psychologues en cas de difficultés rencontrées au travail ; ce que nous avons constaté sur notre propre terrain. Pourtant, l'idée de placer l'organisation à l'origine de la souffrance au travail est un constat qui a été établi bien avant ce rapport et est partagé entre beaucoup d'acteurs de l'entreprise. Il est renforcé par des analyses de facteurs via des outils quantitatifs, partagés à l'échelle internationale depuis que les chercheurs Karasek et Sigrist ont développé de façon corollaire l'analyse quantitative du risque et les analyses de cause par les conditions de travail avec des symptômes : stress, sentiment d'inéquité, frustrations, etc. Ainsi, le rapport Gollac donne une liste de 6 grands indicateurs et 23 sous indicateurs, que nous présentons dans le paragraphe suivant.

À la fin de ce rapport, des aspects cruciaux sont évoqués sans être pour autant développés. Leur pertinence invite à espérer qu'ils soient développés prochainement. Ainsi, « des caractéristiques individuelles interfèrent avec les facteurs psychosociaux collectifs pour déterminer la nature et la probabilité des dangers pour la santé, liés au travail » (Gollac et *al.*, 2011, p.170). Ainsi, les auteurs reconnaissent que si l'évaluation du risque psychosocial est ponctuelle dans le temps, elle doit faire l'effort d'interroger la situation dans les trois années précédentes. D'autre part, ils reconnaissent que la vie familiale et sociale peut contraindre, ou inversement supporter la vie professionnelle, ce que nous allons nous-même développer dans la troisième partie. Le Collège propose ainsi de relever des données essentielles, bien que restrictives, telles que la composition et les ressources du ménage, les liens entre ses membres, ainsi que les caractéristiques démographiques économiques et sociales de ceux-ci. Ils rappellent par ailleurs que l'origine sociale ou le genre fondent chez les individus des attentes qui peuvent être reconnues ou frustrées ; il est ainsi proposé de recueillir les données concernant la trajectoire professionnelle, le chômage et les expériences de baisse de rémunération. Enfin, les auteurs abordent l'aspect crucial de ce qu'ils appellent la personnalité des individus et remarquent à juste titre que l'on peut admettre qu'un même facteur psychosocial de risque a des effets différents selon la personnalité de l'individu qui y est exposé » (*Op.cit.*, p.178). Ils abordent les différentes théories de l'analyse de la personnalité mais ne vont pas plus loin dans les recommandations, constatant

immédiatement l'impossible consensus sur ces sujets, argumentant le rejet de ce paramètre par son supposé coût trop élevé, bien que selon nous, cette question puisse être étayée par les points cités au-dessus.

Ce rapport est sans doute le plus complet de ceux que nous avons cités et reste d'une très grande qualité. S'il a donné une grande dimension scientifique au débat, il ne résout pas l'aspect cumulatif de la mise en garde scientifique sur les questions de santé au travail. En termes de prise en charge publique de la lutte pour la santé au travail, le financement d'un domaine d'intérêt majeur par l'Île-de-France témoigne cependant de l'importance de financer des recherches et colloques au travers du Groupe d'étude sur le travail et la souffrance au travail (GESTES). En revanche, on peut se questionner sur les ponts durables entre ce type de travaux et les réflexions politiques bien que l'on puisse saluer la démarche d'invitation des représentants syndicaux et des professionnels de santé au travail. Cependant, à la lumière des échanges locaux que nous avons pu observer entre acteurs économiques, syndicaux, scientifiques et politiques, nous voyons de façon évidente que la réflexion s'enrichit, se développe et finalement crée, en dehors de ces rapports à proprement parlé, des débats, des confrontations de points de vue et ce principalement dans les CHSCT²⁵. En effet, la liste des experts agréés CHSCT s'étend (on en compte une trentaine en 2015) et est largement complétée par tout un ensemble d'experts provenant de nombreuses disciplines, qui encouragent à espérer qu'ils ne constituent pas que des actes performatifs.

1.3.3 L'évaluation intervient quand le mal est déjà fait, la difficile trajectoire de reconnaissance des maux

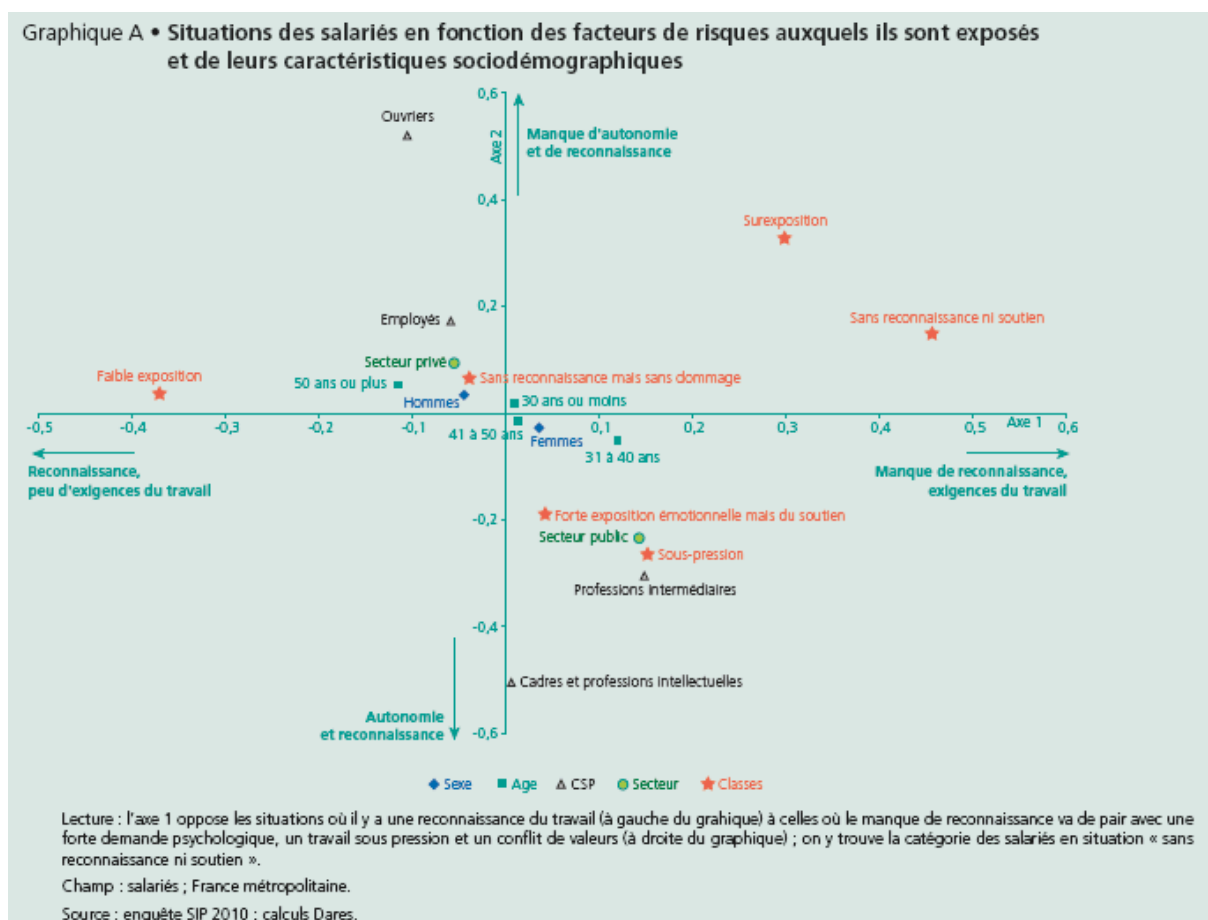
Lorsqu'il s'agit de réagir concrètement pour améliorer la prise en charge réelle de la santé des salariés au travail, de nombreux problèmes se posent et font obstacle à des solutions efficaces. En témoigne la croissance continue des absences à la CSI, par exemple, malgré le nombre important d'expertises menées, à notre connaissance, depuis 2007 (plus d'une cinquantaine).

Nous savons, à partir d'études longitudinales menées à grandes échelles, que certains aspects du travail, pris isolément, rendent malades ou tuent de façon précoce. Le travail effectué pour l'enquête santé et itinéraire professionnel (SIP) a cherché à faire le lien entre les parcours professionnels et les parcours de santé pour étudier comment l'un et l'autre se conjuguent. Menée conjointement par la DARES et la DREES, elle interroge des personnes par deux fois, à quatre années d'intervalle, sur leurs parcours de travail, d'emploi et de santé. La première vague

²⁵ On peut faire référence aux efforts fournis par l'ANACT, Malakoff Médéric, Miroir Social, l'observatoire des Cadres, les organisations syndicales nationales, qui dans leurs différents événements et débats menés au cours de nos travaux témoignent d'une grande curiosité et d'un investissement grandissant à l'égard de ces questions.

a eu lieu entre 2006 et 2007 (14 000 entretiens) et la seconde en 2010 (11 000 entretiens), avec les apports du rapport Gollac en complément de la vague précédente. Les thématiques questionnées touchaient l'enfance et les études, l'emploi et le travail, les activités sociales, les revenus du ménage et la santé. Ces enquêtes font le lien entre la mort précoce et un certain type d'emploi : travail continu, avec peu de pauses, de nuit, horaires variables, et séquences de travail longues : 12h, 24h, 48h ont des conséquences directes sur l'espérance de vie des travailleurs. Il y a un effet de cumulation des facteurs de risque pour la santé (Bahu *et al.*, 2012).

Dans une publication qui élabore une analyse sur la dernière vague de l'enquête SIP (2010), il ressort que 19% des salariés déclarent un manque de reconnaissance mais sans vraiment en souffrir. Dans le nuage de points ci-dessous, repris par cette même étude, on peut voir où les individus se placent en fonction de ce manque de reconnaissance. Par exemple, on observe que les profils de femmes du secteur public ont une bonne perspective d'« autonomie », mais avec un peu plus d'« exigence » que par ailleurs. Par ce travail, Becque observe un lien entre le manque de reconnaissance et les problèmes de santé. « 'Toutes choses égales par ailleurs', appartenir à la classe des 'surexposés' multiplie par 2,5 la probabilité de déclarer une limitation d'activité » (Becque, 2014, p.7). Cette « surexposition » correspond à des salariés qui cumulent les six dimensions évoquées par le collège d'expertise sur les RPS : routine de travail qui ne leur permet pas d'évoluer (travail répétitif, peu d'intérêt dans le travail produit, etc.), un sentiment d'insécurité, de mauvaises relations avec leurs collègues, un manque de reconnaissance et le fait de travailler sous pression. Ils représentent 9% des personnes interrogées, sont souvent plus jeunes, avec des contrats précaires, ou appartiennent au secteur public. Ils sont plus souvent exposés à une pénibilité physique du travail. On remarque dans ce texte que les personnes sont conscientes à 75% que « leur travail risque de nuire à leur santé » (p.6).

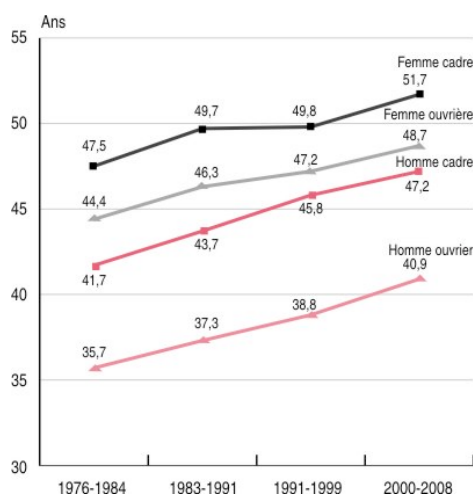


Tous et toutes ne sont pas logés à la même enseigne. Les tendances émergentes par l'outil statistique sont le fruit d'expositions différenciées. Finalement, analyser les inégalités sociales de santé, c'est proposer une grille d'analyse remarquablement consensuelle pour prouver des injustices sociales qui, elles, sont encore sujettes à débats. Mette et son équipe (2013) ont repris les résultats de l'enquête SIP²⁶ sur les cohortes de 2006 et 2010 pour analyser les différences de trajectoires de santé des 30-50 ans en fonction de leurs emplois et conditions de travail. Sans équivoque les inégalités sociales de santé sont fortement liées aux carrières professionnelles. Ils ont construit une typologie de l'exposition aux risques : les « abrités » ne sont ni exposés au travail de nuit répétitif ou physiquement exigeant, ni exposés aux produits nocifs. Viennent ensuite les instables (souvent au chômage ou inactifs) moins exposés, mais également plus jeunes. Les usés (7% du panel) ont une santé mentale plus dégradée que la moyenne et ont passé la moitié de leur carrière exposés. Ils sont plutôt ouvriers ou peu diplômés. Pour Nathalie Blanpain (2011) si l'espérance de vie progresse entre 2000 et 2008, les inégalités d'espérance de vie résident d'abord entre homme et femme. Ensuite, c'est la catégorie socio-professionnelle qui

²⁶ L'enquête Santé et Itinéraire Professionnel (SIP) a été réalisée conjointement par la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) et la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES). Elle a pour but d'appréhender les liens entre santé et itinéraire professionnel et leurs décalages temporels.

est déterminante : « Un homme de 35 ans, soumis toute sa vie aux conditions de mortalité de 2000-2008, a 13 % de risque de mourir avant 60 ans s'il est ouvrier, contre 6 % s'il est cadre (respectivement 5 % et 3 % pour une femme). De même, il a 27 % de risque de mourir avant 70 ans s'il est ouvrier et 13 % s'il est cadre (respectivement 11 % et 7 % pour une femme). Enfin, parmi les hommes, un ouvrier sur deux n'atteindrait pas 80 ans, contre un cadre sur trois. »

L'espérance de vie s'accroît, les inégalités sociales face à la mort demeurent



Lecture : en 2000-2008, l'espérance de vie des femmes cadres de 35 ans est de 51,7 ans. Source : Insee, Échantillon démographique permanent, Blanpain (2011)

Le travail, mais aussi l'emploi sont en ce sens des conditions environnementales dont l'impact sur la santé est énorme et à prendre en compte, au-delà des manifestations les plus évidentes : accidents du travail ou maladies professionnelles. Il existe un mal-être plus global qui anéantit les esprits et affaiblit les corps.

Mais ce qui peut sembler évident à l'échelle statistique ne doit pas tromper. Ceux qui sont plus exposés au travail sont aussi ceux qui ont le moins de marge de manœuvre dans l'emploi. Les contraintes de travail et d'emploi pèsent sur la perception des salariés quant à leur rapport au travail ou à la santé. Jean-Pierre Durand (2004, p. 272 et suivantes) s'est intéressé aux facteurs de perception de la charge de travail et en ce sens, il a souhaité effectuer la même démarche que celle que nous souhaitons faire aujourd'hui. Il a fait le lien entre les caractéristiques physiologiques et psychiques et les caractéristiques sociales. Ajoutées à l'organisation du travail, le management, les relations professionnelles associées au poste ou à la fonction, le mode de management, ainsi que les outils sociotechniques et les techniques productives, elles conditionnent le subjectif et le ressenti des individus. En ce sens, la souffrance au travail n'a rien de nouveau. En revanche, dans les années 2000, il y a eu, selon lui, un « redoux » sur le marché du travail qualifié, qui a permis une augmentation de l'expression des individus à parler de leur mécontentement. Comme les syndicats ont moins de sujets de revendications en terme d'exposition au risque qu'auparavant, ils se sont saisis de la souffrance pour prendre une nouvelle

place auprès des salariés. Dans son dernier chapitre, il se penche particulièrement sur le cas des CHSCT qui n'auraient selon lui pas pour fonction de recevoir « mais de susciter des plaintes » (p.309). Il leur reproche de ne pas lutter contre les sources d'isolement des individus, liées au décalage des rythmes de vie, des lieux d'activités, etc. Parce qu'en effet, au-delà des expositions physiques, il voit des difficultés liées à la formation et à l'organisation du travail, les « vexations » en équipes et le management. Il remarque un recul de l'autoritarisme hiérarchique qui en arrive à faire oublier les réels rapports de forces qui ont pris désormais d'autres formes. Et l'on en arrive à une « normalité souffrante » qu'il emprunte à Dejours, qui a pour effet de canaliser les révoltes par l'affaiblissement des individus mais qui provient également de l'autonomie renforcée, voire quelques fois (et très souvent sur notre terrain), de l'auto-organisation. Pour lui, c'est la subjectivité qui crée des normes locales et particulières qui permettent de créer l'autonomie nécessaire à l'acceptation de la charge de travail. C'est l'acceptation par les salariés de ces conditions sociales dégradées qui font qu'il y a reproduction sociale. En ce sens, il est important de chercher à savoir si l'évaluation des risques peut contribuer à résoudre le problème de la souffrance au travers d'une possibilité de lutter contre cette acceptation.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, on s'aperçoit que c'est à partir des débats qui animent la santé au travail qu'ont émergé les risques psychosociaux. Cela nous a permis de voir que la santé au travail n'a rien d'acquis. La maladie ou l'atteinte à la santé existe à partir d'une volonté déterminée de faire la reconnaître. On l'a compris, la santé étant incarnée dans le corps d'individus, elle a eu du mal à se frayer un chemin dans le champ du social et plus largement de la sociologie. Or, d'après l'abondance des travaux, rapports et recherches effectués sur le sujet ces dernières années, il n'est plus à craindre que ce sujet soit abandonné. Cependant, des zones d'ombre persistent toujours, en lien avec l'invisibilité des individus ou des espaces sociaux concernés, que ce soit dans le travail ou dans le champ plus large de la société.

Cette mise au point nous a semblée nécessaire pour que le lecteur comprenne à quel point notre intervention, à la lumière du dispositif d'évaluation des RPS, est une procédure qui tend à être de mieux en mieux maîtrisée et prise en main par les acteurs. Cependant, elle se situe au cœur de rapports de forces. Elle draine des discours, des valeurs, des croyances mais également d'importants budgets à déployer dans l'entreprise. C'est exactement sur cet aspect que repose notre analyse de la CSI. Nous nous sommes aperçue que nous avions entre les mains un formidable objet de luttes dont les uns et les autres tentaient tout à la fois de se saisir et de se dessaisir, rendant la mission d'évaluation des RPS complexe et périlleuse. Cette dimension politique de la santé au travail porte préjudice à la partialité de notre regard, aux indices relevés sur le terrain et enfin à l'analyse.

Dans le premier paragraphe, à l'aide des recherches de Robert Castel sur la question sociale (1995), on comprend mieux le sens de l'émergence des premières lois sur la santé : elles visent à protéger les corps les plus fragiles, ceux des enfants. Nicolas Hatzfeld nous a permis de mettre en avant les rapports de force induits par la prise de responsabilité de la santé au travail. Le principe de l'« useur-payeur » va finir par l'emporter, avec une charge croissante sur les entreprises. Ce que cela montre surtout, c'est qu'on ne peut hiérarchiser les responsabilités. Nous verrons dans le deuxième chapitre que même si ce principe est difficile à mettre en œuvre concrètement, la santé au travail appartient à un système social dans lequel tous les acteurs ont un rôle, chacun doit être pris en considération et doit agir. Cependant la co-responsabilité implique un dialogue rendu difficile par le poids de la dimension économique. L'émergence de la notion de risque psychosociale montre la prise de conscience des acteurs quant à leur place dans le rapport de force et permet la mise en place d'outils pour les mettre à distance. Cependant, l'idéologie gestionnaire plane encore sur ces dispositifs qui reposent sur une capacité idéale à la collaboration des acteurs. Nous avons en effet vus que les interventions en entreprise

autour des RPS arrivent souvent dans un contexte social déjà dégradé, dans lequel les principes théoriques ont peu d'échos.

Chapitre 2 Comprendre la subjectivité pour saisir le mal-être

Dans ce chapitre, nous avons construit notre réflexion autour des symptômes de mal-être et de plainte à la CSI. Que faire des disputes, des larmes, des « incompatibilités d'humeur » au travail ? Afin d'interpréter ces indices, nous avons choisi de nous pencher sur la question des affects en général. Nous avons régulièrement constaté sur les différents lieux de travail que nous avons fréquentés en tant que consultante que le savoir-être fait partie des exigences faites aux travailleurs. Cette attente a été très clairement reformulée et prise en charge dans la formation des demandeurs d'emploi²⁷. C'est pourquoi il est important de soulever la dimension stratégique de la maîtrise des émotions au travail. On peut y voir l'incorporation d'un *habitus* social, en lien avec des expériences passées ou avec la projection de ce qui pourrait advenir. L'expression d'émotions, lorsqu'elle apparaît de façon inadéquate, paralyse les relations sociales de la CSI ainsi qu'une grande partie de la réalisation du travail.

La compréhension limitée des modes de fonctionnement officiels et officieux de l'organisation du travail et des instances de régulation (développé dans les chapitres 4 et 5) semble expliquer cette surenchère émotionnelle. Là où le management « rationnel » fait défaut, où les instances de régulation sont impuissantes, les émotions prennent plus de place et d'envergure qu'elles ne le devraient. L'unique gestion possible de ces émotions est renvoyée aux individus et à leurs ressources propres (développées dans les chapitres 6 et 7) pour tenter de l'encadrer (*frame*²⁸).

Les émotions sont encore insuffisamment appréhendées dans le milieu professionnel, les individus et leurs responsables se retrouvent sans ressources face à elles, ils n'ont pas appris à les gérer. Lorsqu'elles sont le symptôme de dysfonctionnements professionnels, les émotions finissent par devenir l'incarnation d'une faiblesse, d'une incompétence ou d'une incompatibilité de l'individu avec son travail. En ce sens, l'expression d'une émotion est avant tout un acte

²⁷ Le savoir-être est désormais utilisé par Pôle Emploi comme objet de formation des demandeurs d'emploi. Cela devient une garantie donnée aux employeurs qui se plaignent de la faiblesse du savoir-être au travail – Cf. Intervention réalisée au ClubRH Centre, octobre 2012.

²⁸ Nous faisons ici référence au cadrage (*framing*) des interactions pensé par Goffman (1974).

social, fruit d'une interaction satisfaisante. En cas d'échec des effets recherchés ou de réaction négative de l'interlocuteur, cela crée un malaise.

Nous avons préféré raisonner en termes de mal-être/bien-être parce que le terme de risque psychosocial (RPS) ne nous permettait pas de montrer à fois l'action des individus et l'ambivalence du sentiment de bien ou de mal-être. (2.1). Pour comprendre comment ce schéma émotionnel est mis en œuvre, nous allons montrer comment nous analysons les situations de travail en tant que telles, c'est-à-dire en montrant qu'elles mettent en jeu à l'instant T plusieurs sous-systèmes, celui de l'individu et celui de l'organisation. Chacun des sous-systèmes résulte de l'imbrication de plusieurs trajectoires, construites par des expériences (2.2). Les subjectivités sont largement construites par les projections que les individus construisent à partir de leurs représentations. L'idéal au travail appartient à sa réalité en ce sens qu'il aide à comprendre ce qui conduit les individus à agir. Cette quête de perfection peut être vaine puisque penser le travail en terme de rationalité limitée fait fi de l'inégale répartition des ressources entre les individus dans une relation sociale. Ces inégalités de ressources favorisent des rapports de pouvoirs et des rapports sociaux caractérisés par ces inégalités (2.3). De la relation sociale faite de tensions aux conflits interpersonnels, il n'y a qu'un pas, et ce glissement explique selon nous l'ampleur et la solidité du mal-être à la CSI (2.4).

2.1 Le mal-être au travail, entre souffrance et lutte

Pour analyser le mal-être au travail, il faut se pencher sur les situations concrètes de travail que vivent les individus. Pour les comprendre, nous pouvons les observer, mais nous ne saurons jamais comment les individus les vivent sur le moment, et comment ils vont s'en souvenir plusieurs mois, voire plusieurs années plus tard. La seule façon de le savoir est d'interroger ces individus à différents moments de leur vie. Une expérience peut être perçue négativement à l'instant T et positivement plus tard, et inversement. Comme nous n'avons pas pu mettre en pratique cette méthode d'observation longitudinale, nous avons préféré recouper des données dont les formats, les sources et les temporalités étaient différentes, pour tenter de comprendre ce qui fait que soudain un mal-être émerge (développé dans le chapitre 3). Ce dont on s'aperçoit à la CSI, c'est que les ingrédients du mal-être d'aujourd'hui sont nés avant même son ouverture. Si des solutions auraient pu être trouvées et appliquées, on s'aperçoit que se met en place une fuite des responsabilités liée à la surenchère de mal-être porté par chacun. Puisqu'ils n'en peuvent plus, ils ne pourront pas être de ceux qui cherchent des solutions.

Nous allons développer dans ce paragraphe les raisons qui nous ont conduite à nous intéresser au mal-être au travail. Tout d'abord, il a fallu interpréter une plainte récurrente sur le terrain : « être en RPS ». Que signifie cette réappropriation d'un sigle impliquant une évaluation qui à notre connaissance n'avait jamais été réalisée à la CSI, et plus généralement, à Universcience ? Le

deuxième paragraphe montre comment la lutte pour la reconnaissance est présente tout au long d'un processus de vie au travail, qui considère d'abord l'individu existant en tant que tel, jusqu'à sa capacité productive, en passant par son investissement au travail. Dans un troisième paragraphe, nous expliquons pourquoi finalement, nous nous sommes plus attachée à comprendre le mal-être que la santé en général, ou le RPS en particulier.

2.1.1 « Être en RPS », c'est subir « le cheval fou »

Le RPS à la CSI est un sigle fourre-tout pour parler de ce « cheval fou » qu'est devenu l'établissement. Dès notre entrée sur le terrain, le terme « RPS » est utilisé à tort et à travers, que ce soit pour parler du travail, des relations entre collègues, de son état de santé, etc. Nous avons dû faire un long effort d'analyse afin de comprendre pourquoi il a fini par inonder les discours. D'abord, il faut savoir qu'avant notre intervention, ce terme n'avait pas encore de caractère institutionnel à proprement parler. En revanche, c'était un sujet de débats et de conflits de longue date. Au travers des histoires rapportées et des tensions entre travailleurs, le RPS a longtemps appartenu à l'interprétation de chacun. Cela nous a servi d'indice pour enquêter plus spécifiquement sur l'histoire de l'évaluation des RPS en tant que telle et nous revenons sur ce point dans le chapitre 5.

Lors des entretiens collectifs, nous avons repéré un agacement face au caractère presque agressif de l'utilisation de ce mot :

« La notion de RPS,... . Je viens du secteur privé, je trouvais formidable qu'on parle de RPS. Je trouvais génial les moyens et les instances. Et je venais d'une petite société de 20 personnes - et les conditions de travail étaient difficiles. Et au bout de 4 ans [d'ancienneté], (...) on prend du recul. C'est un terme qu'on brandit dès qu'il y a des difficultés, qu'elles soient passagères ou dans la durée, sans chercher d'où ça vient. (...) Ça ne veut pas dire grand-chose. » Entretiens collectifs, délégations, 4 ans d'ancienneté.

Pour d'autres, il est associé à des histoires de souffrances individuelles qui semblent engluées, sans solutions possibles, puisque pour ceux qui connaissent le contexte de la CSI depuis ses débuts, le fond de certains problèmes n'a jamais été traité depuis plusieurs années. Ici, l'explication du mal-être global est portée sur les supérieurs hiérarchiques dont la fonction se complexifie parce que les échelons hiérarchiques sont toujours plus nombreux :

« La notion de RPS me parle parce que j'en entends parler, parce que je le vis, pas pour moi mais... Je le vis personnellement parce que j'ai des collègues qui m'en parlent. Je suis la plus âgée, je connais tout le monde, les gens se confient. Il y a une pression, on tape beaucoup

sur la hiérarchie intermédiaire, dans l'urgence du moment. Maintenant, il y a beaucoup de hiérarchie, ça fait déperdition d'information, les consignes arrivent au dernier moment. Les managers transmettent la pression qu'on leur met. On perd le fil de ce qui dysfonctionne. » A. aux affaires juridiques depuis une trentaine d'années.

A. parle de pression, de la dilution du projet de la CSI dans le temps, dans les conflits comme dans les discours. C'est pourquoi on perçoit rapidement qu'il est aujourd'hui vain d'attaquer les questions de santé au travail à la CSI uniquement par l'évaluation des RPS ; et ce constat est partagé sur le terrain. C'est pourquoi nous développerons, dans la deuxième partie, les grandes dimensions organisationnelles et institutionnelles qui ont fondé des inégalités sociales durables. Finalement, le « RPS » ne nomme pas l'ensemble des dysfonctionnements, parce que beaucoup de problèmes sont de fait déjà gérés et pris en charge au quotidien. Il nomme plutôt ce qui traîne, ce qui moisi, sans que plus personne n'intervienne dessus. Ginette exprime parfaitement par l'expression du « cheval fou » l'absence de collectifs à grande échelle et construits dans la durée à la CSI :

« Pour moi, le RPS, c'est quand on n'arrive pas à avoir des interlocuteurs pour réfléchir. Le *cheval fou*, c'est quelque chose qui avance sans prendre en compte les personnes, ni ce qu'elles disent. Ça devient centré sur les gens mais pas sur les questions qu'ils portent. Ça devient des questions de personnes. Ce qui vous conduit à la dégradation de votre santé mentale, à l'angoisse. C'est qu'on s'est attaqué à votre personne et pas à votre problème. Et ce qui me fait peur, ce ne sont pas les personnes, mais la façon dont on ne peut l'arrêter. Des problèmes sont écartés par le management en renvoyant le truc à la vie perso. Non seulement je me sens plantée professionnellement, mais on s'en prend à moi. » Entretiens collectifs, Ginette, 30 ans d'ancienneté, Délégations

Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, nous avons eu des doutes sur l'emploi sur l'emploi de l'expression « Risque Psychosocial ». D'abord pour le sens donné au travail par l'utilisation du mot *risque*. Cela contribue à le projeter, *a priori*, négativement. Cela nous a incitée à nous poser la question de ce qui engendre du bien-être au travail, à voir *qu'un même facteur, selon les situations, peut avoir des conséquences à tendance soit positive, soit négative*. Par ailleurs, ce qui est négatif un jour peut ensuite se tourner en quelque chose de positif, après un travail de réajustement réalisé soit par l'organisation, soit par l'acteur, ce que nous développons dans notre prochaine partie, au chapitre 5. Dès lors, il est important de donner une dimension réflexive à la façon dont nous catégorisons la souffrance.

Le risque psychosocial en entreprise, ainsi que nous l'avons vu au premier chapitre, vient s'ajouter à la question des risques physiques pour faire évoluer la réflexion autour de la responsabilité organisationnelle concernant la santé des travailleurs. Les RPS semblent de fait, moins aisément mesurables que les risques physiques, puisqu'ils visent à tenir compte de la

subjectivité des acteurs au travail. Cependant, parler de risque nous paraît insuffisant, voire dangereux à cause de la dimension performative à l'évaluation du « risque ». Nous l'avons évoqué ci-dessus, dès les premiers jours sur notre terrain, nous avons entendu beaucoup de salariés se servir du sigle « RPS » autrement que pour décrire leur état. En effet, certains pouvaient l'utiliser pour menacer quelqu'un, agitant ce terme comme un épouvantail dont on pense qu'il sert de protection, mais dont les effets sont plutôt la rupture du dialogue et la stigmatisation des tensions et des rapports de force²⁹. L'idée de prévention peut elle aussi devenir une anticipation stigmatisante, et nous finissons par être des « classeurs classés par leurs classements » (Bourdieu, 1979). Reconnaître le salarié et l'accompagner ne passe pas par la stigmatisation, mais plutôt par la compréhension. C'est pourquoi nous nous intéressons au processus qu'implique la reconnaissance au travail.

2.1.2 La reconnaissance : un processus permettant de tenir au travail

Le *manque de reconnaissance* est très souvent évoqué par les salariés lors de notre enquête. Mais la reconnaissance ne se résume pas à acte performatif qui se résout par un « merci ». Cette reconnaissance ne passe pas non plus uniquement par la rémunération. Le vécu sera perçu comme satisfaisant ou non en fonction de l'expérience de travail et de la projection dans l'avenir de la personne concernée. En ce sens, nous avons vu chez Jean-Pierre Brun (2005) un résumé assez complet des différentes dimensions relevées dans la littérature de ce qui peut être l'objet de luttes pour la reconnaissance. Pour lui, c'est finalement un processus qui passe par la mise en visibilité de son existence en tant qu'individu qui agit, s'investit et atteint ses objectifs. La reconnaissance porte plusieurs sens et peut vite être assimilée à un terme fourre-tout, manquant de scientificité. La reconnaissance est cependant pour nous un des moyens qui permet d'analyser les trajectoires en profondeur, et de relever les expériences qui feront plus sens que d'autres pour les individus. S'intéresser à la reconnaissance, c'est regarder tout un ensemble de facteurs objectifs ou subjectifs, conscients ou refoulés qui contribuent à forger l'identité individuelle. Analyser les parcours de reconnaissance d'un individu, c'est prendre en compte ce qui lui importe dans une configuration, mais également ce qui va structurer sa pensée, ses choix et sa vie.

Pour Hegel (1807), la reconnaissance n'est pas une simple discussion qui permet de forger le *soi*, notre *être*. Pour lui, la réalité est dialectique parce qu'elle dépend de la *relation* à l'autre. C'est ainsi que l'homme sait qu'il est, et il sait qu'il est dans un monde. Il se comprend comme faisant

²⁹ Le rapport de force est situé dans le temps et peut s'inscrire dans un rapport social mais se manifeste comme un moment de tension et de négociation sur lequel chacun des acteurs met en jeu et arbitre des éléments de la vie quotidienne au travail.

partie d'un environnement. Il passe de la sensation de soi à la conscience du monde, puis vers la conscience de soi. Et cette dialectique entre soi et le reste du monde nous construit, elle aide à savoir ce que nous qu'Honneth sommes et ce que nous ne sommes pas. Donc pour Hegel, c'est au travers du regard de l'autre que l'on prend conscience de soi et de son individualité. Pour Axel Honneth, son héritier de la deuxième génération, il y a une « imbrication étroite entre reconnaissance et socialisation » qui aboutit au fait que « l'intégration sociale [n'est vue] qu'en tant que processus d'inclusion réglé par des formes de reconnaissance ». Il distingue trois sphères normatives qui sont des « modèles de reconnaissance intersubjective » : amour, droit et solidarité (2000, p.113-157). Concernant la question de l'amour, il cherche à dépasser le cadre de la psychanalyse qui donne tant de place à la socialisation chez l'enfant. Il évoque la « capacité d'être seul » d'un enfant à qui l'on aurait fait comprendre l'amour inaliénable (il prend l'exemple de la mère et de l'enfant) malgré l'indépendance de la mère. Pour lui, c'est une capacité élémentaire « pour découvrir sa 'vie personnelle' ». Une fois cela dépassé, l'individu peut se tourner vers de nouvelles expériences. Et selon les termes d'Erikson qu'il reprend, aller vers une « confiance en soi ». D'autre part, il faut reconnaître « les autres membres de la communauté en tant que porteurs de droits ». En ayant conscience des « obligations normatives » que l'on porte face aux autres, on peut se retrouver dans un échange satisfaisant. La *reconnaissance juridique* participe selon nous à la question de l'intégration des personnes qui sont étrangères à ce système. La troisième forme de reconnaissance qu'Honneth appréhende chez Hegel et Mead, il la résume par le besoin des individus de « jouir d'une estime sociale » (p.147). C'est la vision de soi dans un sens positif, les qualités personnelles qui rendent quelqu'un unique. Cette estime est symétrique au sein d'un même groupe. Pour lui, les travailleurs se sentent « estimables » si ce qu'ils accomplissent est mieux réalisé par eux-mêmes que par un tiers ; et pour cause, on observe une lutte permanente au sein des organisations pour rationaliser les process afin que les postes ne dépendent pas des individus.

Mais comment enquêter concrètement sur la reconnaissance au travail ? Ainsi que nous l'avons déjà évoqué, il existe un processus dans lequel on peut faire émerger la lutte pour la reconnaissance. Pour parvenir à le saisir, il y a une double face à prendre en considération : objective et subjective. La reconnaissance objective se trouve dans les éléments factuels, alors que la reconnaissance subjective est celle perçue par les individus. La reconnaissance, comme parvient à la détailler finement Jean-Pierre Brun, est un processus à plusieurs dimensions qui donne à voir les rouages matériels, ancrés dans l'organisation du travail en elle-même, et montre les ressorts de l'*estime de soi* dans un système social fait d'outils, d'acteurs, de relations, de rapports sociaux et de résultats économiques :

Les quatre dimensions de la reconnaissance au travail, Brun (2005)



La *reconnaissance existentielle* donne l'impression d'exister. Elle se traduit par le fait de pouvoir être informés, consultés, de pouvoir prendre en considération les contraintes et limites, d'avoir le choix des moyens, de pouvoir être formé. La *reconnaissance des résultats* se base sur l'utilité du travail, elle est rendue visible via des évaluations, un rite, des félicitations, primes, promotions, etc. La *reconnaissance de la pratique* consiste à regarder la façon dont la tâche est réalisée, la méthode, la qualité professionnelle, les compétences, la créativité, l'innovation, etc. La *reconnaissance de l'investissement* intervient alors que quelques fois le travail ne donne pas de résultat même si la personne s'est impliquée, a fait son maximum.

J-P Brun le rappelle avec justesse, la reconnaissance s'inscrit aussi à plusieurs niveaux. Il en repère cinq qui font sens à la CSI et qui nous ont permis de nous pencher sur différentes dimensions d'analyse des potentiels causes de mal-être.

Il existe d'abord un *niveau institutionnel*. C'est une dimension prise de plus en plus en considération dans l'évaluation des RPS : l'institutionnalisation est une forme de reconnaissance du travail au travers d'éléments contractuels fondamentaux comme le contrat de travail, les règles qui le protègent, les fiches de poste, l'évaluation, le niveau de qualification, etc.

Le *niveau vertical* est la hiérarchie. À la CSI, elle amalgame les managers de premier et second niveau. Ceux-ci ont de plus en plus de missions de gestion et de contrôle et bénéficient moins de la confiance de leurs équipes. Nous développons ce point au chapitre 5.

Lorsque l'on s'intéresse au *niveau horizontal*, il s'agit de prendre en compte les collègues, les pairs (Dejours) qui souvent détiennent les critères du « genre professionnel ». Ce genre porte l'histoire professionnelle qui préexiste aux travailleurs de l'équipe. Ce genre est parsemé de sous-entendus non verbalisés qui rassemblent ce qui est commun aux travailleurs et tend à devenir moins prégnant lorsque l'on constate une hétérogénéité trop forte dans les profils des travailleurs (Clot, 2005)³⁰.

³⁰ Nous développons ce terme plus loin.

Le *niveau externe* concerne de plus en plus de salariés, qui, nous le verrons au chapitre 4, gèrent des sous-traitants, des partenaires et des prestataires et sont plus en lien avec d'autres directions qu'avec des hiérarchiques.

Enfin, le *niveau social* concerne plus globalement la branche professionnelle, le corps de métier, le travail en dehors du travail, la famille et les loisirs. Ces trois derniers éléments seront développés dans les chapitres 6 et 7.

Ainsi, en s'intéressant à la reconnaissance, on s'aperçoit que les trois formes de luttes développées par Honneth ont été un bon point de départ pour développer les différentes dimensions de la reconnaissance reconstruite par J-P Brun (2005). Mais lorsqu'il parle de lutte, Honneth fait appel à la revendication d'un droit à la reconnaissance. Pour cela, il est essentiel de s'estimer éligible à cette reconnaissance. Or, les niveaux de reconnaissance sont aléatoires en fonction des attentes des individus mais également en fonction de ce que peut leur fournir leur environnement. Ces différentes attentes ne vont pas forcément se rencontrer et se donner mutuellement satisfaction. Pour entrer dans le détail de ces interactions, Brun rappelle que de nombreux travaux permettent de comprendre plus finement ce processus.

La psychodynamique du travail propose une analyse intéressante. Marie Pezé lie le harcèlement à la question de la reconnaissance au travail. Elle s'interroge sur l'estime de soi qui veut que l'on s'indigne si l'on est sujet à l'humiliation. Cette estime dépend des autres. Pour elle, la reconnaissance est fondée sur deux jugements. Il y a un jugement d'utilité qui vient des tiers (hiérarchie, clients, etc.) et un jugement de beauté qui vient des pairs qui peuvent juger de la qualité (rétribution symbolique) sur la conformité du travail, et son originalité. Lorsqu'il y a harcèlement, il y a un « souffrir » (Ricoeur, 1994) qui signifie conjointement « une altération du rapport à soi et du rapport à autrui, comme une diminution aussi de la puissance d'agir ». Celui qui souffre ne peut pas se raconter, il se tait et finit par penser que tout vient de lui-même. Certains choisissent l'*exit* et d'autres, la plainte. (Pezé, 2003)

La logique comportementaliste fait succès et propose une façon très spécifique de penser l'altérité au travail. On peut l'illustrer par le concept de *justice organisationnelle*³¹ développé par

³¹ Elle serait composée de la justice : *Distributive* : Greenberg s'inspire de la théorie de l'équité de Adams – pour lui lorsque le travailleur recevoir des récompenses et que ça correspond à ce que le référentiel (contrat de travail, classification, les autres, etc.) qui créer un sentiment d'équité. La justice distributive est le fruit une pensée personnelle mais ce sentiment est aussi motivé par ce qui est objectivement mis en œuvre dans l'organisation (primes, classifications, etc.), soit la justice procédurale. *Procédurale* : ce sont toutes les procédures - ressemble à ce que J.D. Reynaud appelle la régulation - qui sont mise en place pour faire en sorte que le salarié soit satisfait, ce qui va jouer sur le sentiment d'équité des traitements. Cette justice procédurale inspire les entreprises, syndicats et gouvernement sur des accords qui permettent normalement de favoriser ces procédures mais malheureusement souvent elles ont l'effet inverse. *Interactionnelle* : la façon dont la procédure et la distribution sont traitées va beaucoup importer. La façon dont on se comporte de façon interpersonnelle par exemple. Elle a deux sous-catégories : la justice

Greenberg (1987). Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, il a largement inspiré les rapports concernant l'évaluation des risques psychosociaux. Cela consiste à montrer à quels moments de la vie la reconnaissance n'a pas été à la mesure des attentes des individus, en référence à la notion de justice. La justice organisationnelle est la réponse donnée par l'organisation aux réclamations et aux attentes des travailleurs. La limite de cette justice vient du fait que les entreprises ne peuvent pas toujours intervenir sur les normes procédurales ou redistributives produites à l'extérieur. On peut prendre l'exemple de la branche professionnelle, des négociations syndicales et patronales nationales, des lois sur la santé, du droit du travail, etc. Friedrich Hayek prend l'exemple du SMIC qui est fixé par l'état. L'État propose par ailleurs un RSA³² qui peut créer des frustrations et des jalousies chez les travailleurs (Brun, 2005).

Pour comprendre les situations de travail, la décomposition du processus de reconnaissance permet de regarder les différents éléments qui de manière différente font appel à une action, à un savoir-faire pour sa réalisation, à une satisfaction à cette réalisation, et à la reconnaissance qu'autrui en fait. En ce sens, la reconnaissance est l'aboutissement d'un processus d'action profondément ancré dans le monde social. Ainsi pour les salariés, le fait de parler de manque de reconnaissance a plusieurs sens. Ce constat peut à la fois venir du fait que très peu d'éléments du processus sont valorisés au quotidien, comme la reconnaissance existentielle :

« La nouvelle [présidente], déjà elle descend jamais nous voir, on la voit jamais. Autant avant X venait, je dis pas qu'il était bon mais au moins... Il venait il disait : « bonjour ! ». Je me souviens même à l'époque, ils savaient nos prénoms, ils passaient : « Et toi ? ta femme ? ». Même si bon, ils se souvenaient jamais (...). Tandis que celle-là, à part aller boire du Champagne dans les ministères, quoi. (...) On sent qu'ils s'en foutent un peu quoi. » Entretiens collectifs, fonctions transverses.

Mais la conscience de ce qu'on est droit d'attendre est importante dans la lutte pour cette reconnaissance. C'est-à-dire qu'au-delà du constat, les salariés vont chercher à changer leurs conditions de travail. Pascal, chef d'équipe chez les pompiers nous explique comment ses collègues sont passés du statut de salariés « petits soldats » au premiers meneurs de grèves à la CSI :

« Y'avait pas un seul syndicalisé, il y a 3-4 ans en arrière. Aujourd'hui, ils le sont tous. Les anciens étaient d'anciens militaires, pas syndiqués. On leur faisait faire tout et n'importe quoi, peu importe le code du travail. Depuis 86, on leur faisait faire tout et n'importe quoi. On leur a dit y'a un code du travail qui existe. Ils sont devenus pro-syndicalistes avec une certaine virulence. Grosse négociation il y a un an et demi pour un accord collectif, à la création de la fusion. On s'est aperçu qu'on s'était fait avoir pendant 10 ans, parce qu'on nous payait pas nos nuits. Sans

informationnelle et interpersonnelle parce ces deux composantes sont nécessaires pour l'alimenter.

³² Revenu de solidarité active

majorations de nuit ! Négociation, préavis de grève, 5 en 6 mois alors qu'en 20 ans y'en avait pas eu une... Ça aussi a un peu divisé entre ceux qui voulaient monts et merveilles, d'autres le maxi., d'autres « on verra ». Ça a créé des tensions. On est un des plus gros services où y' a autant de monde, le plus gros service Universcience c'est nous... Si on fait grève ils n'ouvrent pas. C'est obligatoire. S'il manque un mec à l'effectif, on devrait fermer. En contrepartie, on va pas trop loin parce qu'on risque de passer en prestation. On fait pas trop les cons du coup. Ça n'a pas été simple. Tout ça m'a fait réfléchir. », Pascal, 48, pacsé, deux enfants, 25 ans d'ancienneté, chef de service

Cette lutte pour la reconnaissance a été menée de nouveau 24 mois après cet entretien. Le pouvoir de négociation est important pour entrer dans la lutte pour la reconnaissance de façon visible et utile. Nous verrons au chapitre 7 que lorsqu'elle est invisible et vaine, elle est fortement productrice de mal-être. La différence entre le constat et la lutte vient de l'expérience que l'on a d'une situation de tensions, de problèmes ou d'injustices au travail. On comprend l'importance de la reconnaissance lorsque l'on comprend le prisme qu'elle donne à l'analyse du travail. Elle oblige à s'interroger sur les différents phénomènes qui déterminent la vie et l'action des individus au travail. Elle relève du ressenti des acteurs sur tout un ensemble d'éléments locaux et globaux, matériels et immatériels, qui peuvent créer un malaise, un mal-être et un bien-être.

2.1.3 Atouts de la dichotomie bien-être/mal-être

Pourquoi avoir choisi de parler de mal-être ? Selon le Larousse en ligne, le mal-être est défini comme un « sentiment de profond malaise ». Le malaise, lui est une :

« Sensation pénible, mal localisée, d'un trouble physiologique : *Malaise passager* ; (...) état, sentiment de trouble, de gêne, d'inquiétude, de tension : *Il y a entre eux un malaise. Le malaise paysan.* »³³

Ainsi, si le malaise peut-être physiologique ou émotionnel, le mal-être en est le *sentiment profond*. On a ce sentiment, on ressent le malaise. Ainsi, il y a une intériorisation personnelle de ce malaise, quelle que soit sa nature, sa source. Parler de mal-être, c'est sortir du carcan d'une santé sans cesse plus *objectivée* par la volonté d'accuser à grande échelle des aspects soi-disant universels du travail, pour aller écouter localement le ressenti individuel. Le bien-être de son côté porte, selon la définition du Larousse, deux dimensions. Le ressenti et un état :

« État agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit ». Agréable qui renvoie à « un sentiment de satisfaction ».

La satisfaction elle-même renvoie au :

³³ <http://www.larousse.fr/>

« Contentement, joie résultant en particulier à l'accomplissement, d'un désir, d'un souhait ».

Il y a dans le bien-être l'idée que les événements arrivent dans la mesure où l'on peut être capable de les projeter. Pour cela, nous imaginons que le bien-être peut potentiellement croître ou être ruiné avec l'ambition. La projection est alors un élément essentiel de la compréhension du phénomène très matériel qui va se jouer par la suite. Nous avons cité un extrait d'Anne Flottès en introduction qui rappelle qu'attendre l'idéal de travail est un effort vain. Aussi, s'intéresser aux conditions du bien être apparaît plus comme une volonté de tendre vers de meilleures conditions de travail que comme une prescription, sous peine de finir désespéré ; d'où l'idée de se donner des *paradigmes stratégiques* (De Carlo, 2004)³⁴ qui ne soient jamais trop ambitieux au risque d'avoir du mal à trouver de la satisfaction au travail, soit de parvenir à construire un équilibre entre promesses et actions effectives. L'idée de la frustration des travailleurs trop investis est récurrente. Cau-Bareille (2009) l'a identifié chez les enseignantes et Marie-Anne Dujarier le met en avant avec les héroïques pour qui « réaliser l'idéal, c'est normal »³⁵ (2006, p. 187).

Penser à la fois en terme de mal-être et de bien-être implique le risque de la dichotomie. Un autre écueil est aussi le raccourci de n'évoquer qu'un seul des deux. Nous résoudrons ponctuellement ce problème en disant que cette dichotomie implique au contraire une forme d'engagement qui consiste à prendre en considération la satisfaction comme l'insatisfaction du travailleur, ou prendre les deux ensemble, parce qu'ils coexistent très souvent dans nos entretiens. Il faut considérer l'individu comme un acteur puisqu'il assume de fait des droits et des devoirs. Il est tributaire de son environnement mais ne gagne pas à se laisser dominer par le déterminisme social, dans un cercle vicieux d'*infériorisation durable* (Kerivel et Jacquelin, 2012). Ainsi dans cette thèse, nous avons choisi de prendre pour objet à la fois le bien-être et le mal-être, en essayant d'explicitier à la fois la dimension subjective et objective, la dimension individuelle et organisationnelle, sans prendre en compte la dimension médicale.

Pour cerner le mal-être à la CSI, il faut comprendre que c'est le fruit d'un mélange entre des ressentis individuels et une société. En ce sens, Anne-Sophie Cousteaux et Pan Ké Shon voient que ce mal-être émerge « des positions et des perspectives probables d'advenir, des tensions dans la rencontre entre un individu doté de caractéristiques sociales et les normes et valeurs d'une société » (Cousteaux, Pan Ké Shon, 2008). À l'échelle du ressenti individuel, les contraintes

³⁴ Nous développons ce concept un peu plus loin.

³⁵ Il y a ceux qui croient à leur toute puissance et sont en déni de leurs limites. Ils sont isolés parce qu'ils pensent mal faire, ont peur de ne pas être à la hauteur. Demander de l'aide aux autres est une faille de cette toute puissante. Donc ils vivent le stress et la fatigue professionnelle. (Dujarier, 2006)

produites par les normes et les valeurs d'un espace social semblent se manifester au travers de l'injustice organisationnelle, qu'elle soit procédurale, organisationnelle ou distributive ; et cela se traduit en terme de mal-être, ainsi qu'en témoignent les travaux de Greenberg, et Hayek (El Akremi, 2006). Le mal-être est difficilement évitable, presque structurel, dans la mesure où il est le corollaire des interactions entre des individus et leur environnement, qui ont des intérêts différents, voire contradictoires. Chacun se sent obligé de trouver individuellement d'abord, et collectivement quand c'est possible, les éléments pour agir, ou pour se développer. En revanche, le mal-être peut s'étendre sur une durée plus ou moins longue, être plus ou moins puissant. Tous ces types de mal-être seront soit reconnus, soit niés par l'environnement. Régine Bercot (2013) rappelle que « le social s'incorpore dans des corps d'hommes et de femmes (...). Le concept d'incorporation affirme que les relations entre les individus, les groupes et leurs environnements façonnent les expériences de santé. ».

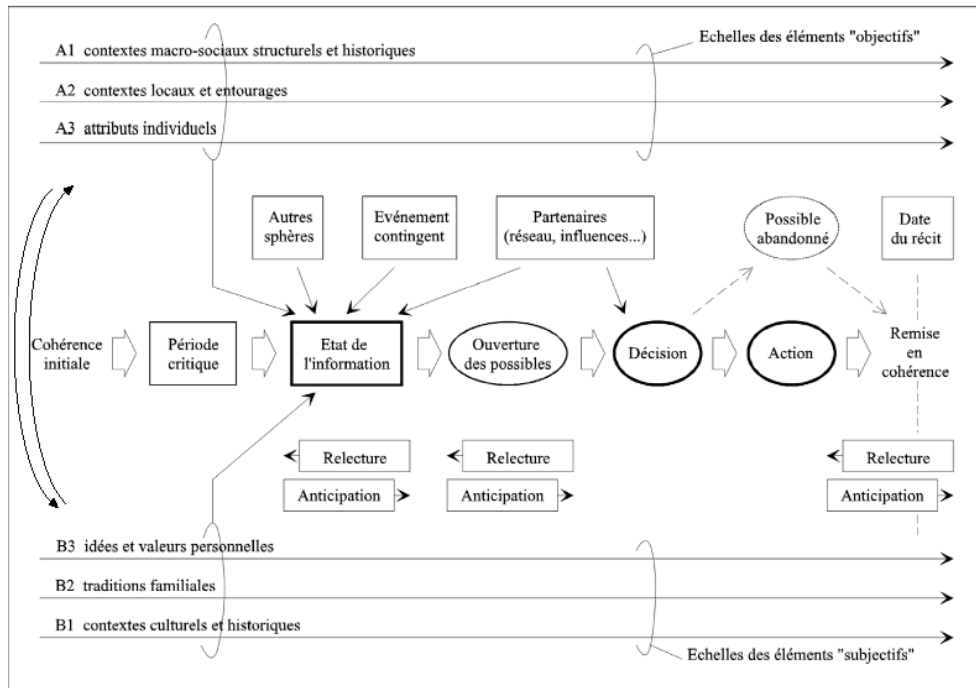
Souvent, sur le terrain de la CSI, les personnes croisées montrent une souffrance parce qu'elles expliquent que par ailleurs un engagement n'est pas tenu : des promesses de campagnes présidentielles non tenues (au sens des projets écrits par les présidents en lice pour le poste de président de la CSI), des rumeurs jamais contredites par des représentants légitimes de la parole, etc. Nous verrons au chapitre 6 que les situations de bien-être tiennent quelquefois à peu de chose : une personne qui parvient à retrouver son poste après son cancer, une secrétaire qui se met à faire des expositions, etc. Dans la dimension de bien-être, il y a l'idée que les événements ne sont pas trop étrangers à ce que l'on connaît, ce que l'on a connu, ou aux ressources dont on dispose pour les appréhender. C'est cette configuration spécifique qu'implique la situation de travail, impliquant à la fois des trajectoires individuelles et organisationnelles que nous développons plus en détails et avec des schémas.

2.2 Les systèmes mobilisés dans les situations de travail, de la relation au rapport de force

Dans ce paragraphe, nous allons présenter notre analyse des situations de travail. Elles nous aident à valoriser l'importance des deux sous-systèmes qui vont conduire l'action. Nous comprendrons en nous intéressant aux relations entre individus pour agir au travail que la communication est compliquée par la mobilisation différenciée des deux sous-systèmes. L'équilibre du rapport de force nécessaire au dialogue est fragile. Lorsqu'il est rompu et que le cadre organisationnel fait défaut à rendre justice, il est nécessaire de comprendre que les tensions sont régies par des rapports sociaux, qui possèdent leurs propres systèmes et lois.

2.2.1 Analyse des systèmes mobilisés dans les situations de travail

Pour donner à voir l'imbrication des différentes dimensions du travail, nous avons travaillé à partir de ce schéma de Claire Bidart (2006) :



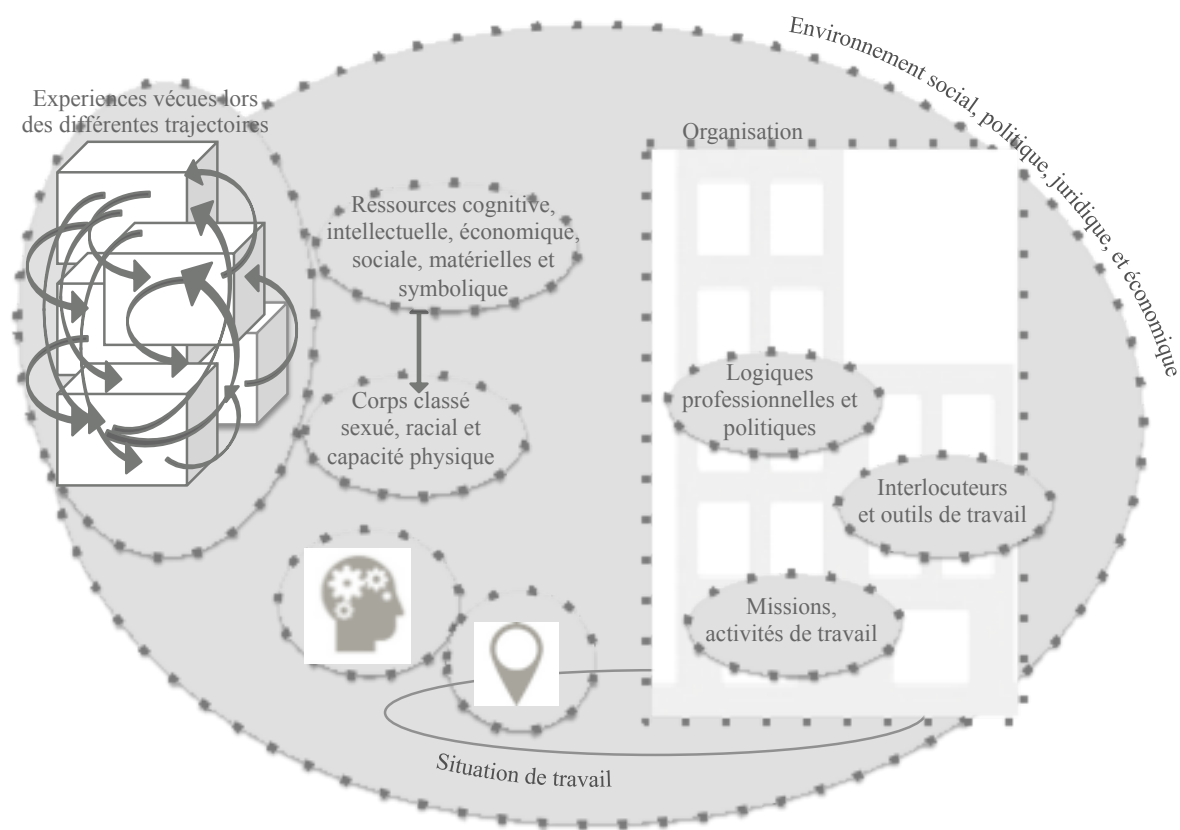
On voit que deux axes accompagnent le schéma de bifurcation d'une trajectoire : les éléments « objectifs » (contextes macrosociaux structurels et historiques – contextes locaux et entourages – les attributs individuels) et les éléments « subjectifs » (idées et valeurs personnelles, traditions familiales et contextes culturels et historiques). Le processus est pris dans l'imbrication entre ces deux types d'éléments. Pour le décrire plus précisément, on voit qu'il y a des périodes de cohérence, rompues par des périodes critiques qui impliquent pour l'individu de faire un travail d'anticipation et de relecture du passé pour analyser les possibles, prendre une décision et passer à l'action.

Nous avons réagencé ce schéma pour mettre en lumière la *situation*. L'avantage de parler de *situation*, c'est qu'en plus du processus de Bidart, on donne à voir dans quelle mesure les situations peuvent être subies en mettant en avant la place de l'organisation et du reste de l'environnement. On peut comprendre comment aller au-delà de l'analyse de *l'action empêchée* de Clot en regardant *l'action inutile*. Elle permet de donner à voir le sous-système organisationnel et le sous-système individuel. Notre analyse en termes de trajectoires montre qu'elles s'imbriquent pour donner forme au système ; si une trajectoire peut sembler « stable », ce n'est pas le cas des autres. Il peut y avoir une cohérence, comme le dit Claire Bidart, dans la trajectoire familiale et

non dans la trajectoire professionnelle, et inversement ; et si une trajectoire évolue, par son imbrication aux autres, elle va faire évoluer le système.

Ce schéma nous permet de donner un cadre réflexif qui permet de comprendre combien, dans les trajectoires que nous allons développer dans les prochaines parties, les *situations* vécues peuvent différer les unes des autres, donnant vraiment sens à l'*illusion biographique* puisqu'en reprenant tous les éléments donnés en entretien pour expliquer chaque situation vécue par un individu, nombreux sont les fils de trajectoires à tirer. Toutefois, le sens biographique peut émerger, justement, par le détail précis de ces fils qui ne donnent pas un sens global à l'Histoire, mais qui expliquent les ruptures, qu' Hugues et Abbott appellent les *turning points*. Et parce que les individus portent cette histoire, elle prend sens, et devient cohérente justement puisque c'est la leur. Ainsi, c'est la *situation*, qu'elle soit vécue avec un sentiment de mal-être ou de bien-être, que nous avons mis au centre de notre schéma. Dès lors, il importe de partir de cette situation pour lui donner un sens multidimensionnel ; plus nous parviendrons à mettre en lumière des dimensions, plus l'analyse sera riche et cohérente.

Les situations de bien-être et de mal-être au travail



Les cercles pointillés s'impactent les uns avec les autres en fonction de la *configuration* dans laquelle ils se trouvent au moment de la *situation*.

Afin de mieux comprendre ce qui relève des ressources individuelles, il faut comprendre comment elles se distinguent des ressources organisationnelles et environnementales. Les ressources individuelles résultent de la trajectoire de socialisation. Pour nous, l'individu dispose d'un stock de ressources provenant des expériences passées. Ces expériences révèlent des trajectoires sociale, familiale, de formation, de travail, d'emploi, de santé, amoureuse, de mobilité etc. (Jacquelin, 2011). Elles dotent les individus d'un réseau social, de la maîtrise des différentes techniques apprises, oubliées, développées ou mises de côté au cours de ces différentes expériences. Dans le cadre du travail, elles sont extrêmement importantes.

Il est important de souligner plusieurs points à l'instar de Michel Grossetti ou de Claire Bidart, il faut aller au-delà d'une remise en forme cohérente de la trajectoire sous l'effet de l'*illusion biographique* qu'impose la narration que sous-tend un entretien. Mais on remarque également que ce sont des trajectoires qui se croisent et s'entremêlent qui sont narrées, avec une grande difficulté, mais avec une volonté de donner une illusion « d'unicité de soi » (Lahire, 1998). Les récitants buttent, reviennent en arrière, tentent d'expliquer certains événements, pas d'autres. N'étant pas des historiens, ils ne traduisent pas nécessairement leur histoire en termes de processus ; en revanche, on constate bien souvent que les souvenirs viennent pour étayer une situation présente. Si le salarié est en situation de bien-être, il aura tendance à vouloir justifier cet état ponctuel, et inversement. Ainsi, pour Bidart et Grossetti, il est important de distinguer la *trajectoire* qui est prévisible alors que la *bifurcation* aurait un caractère inattendu (2010)³⁶. En revanche, nous nous sommes posé la question, dans le cadre de la compréhension du mal-être au travail et de son lien avec les trajectoires professionnelles et de santé, de savoir comment l'individu considère les événements auxquels il est confronté. Les interprète-t-il comme des bifurcations ? Nous verrons que les deux interviennent dans les histoires de mal-être mais que globalement, les situations de bien-être n'ont rien d'une bifurcation ponctuelle mais plutôt d'une construction sociale au long court. Il semble difficile de distinguer ce qui relève d'une trajectoire de souffrance ou d'une bifurcation vers la souffrance. Si chez les infirmières de l'hôpital nous savons par effet de structure que les sous dotations chroniques, le management hiérarchique et les rapports sociaux peuvent conduire structurellement à une forme de souffrance au travail (Loriol, 2000), on sait aussi que toutes ne sombrent pas dans la dépression. Dès lors, il est important d'interroger l'importance du construit subjectif d'une part, mais également les relations entre contexte et acteurs. Ceci nous permettra de comprendre comment les acteurs

³⁶ La sociologie des bifurcations sociales cherche à documenter et à assumer une possibilité située des acteurs à agir indépendamment des grandes structures sociales, ... jusqu'à ce que l'analyse de ces bifurcations nous permettent de les renvoyer à des principes de transition (soit un changement de trajectoire socialement prévisible). Pour Murielle Darmon, la continuation est le moment où après une série d'actions conscientes de l'anorexique, s'ensuit ensuite ce moment où le tout s'enchaîne de manière subie ou inconsciente (2008).

parviennent à modifier ce contexte en leur faveur. Cette modification peut se faire à titre collectif mais semble en réalité se faire le plus fréquemment à titre individuel au travers d'ajustements locaux et situés, ce que nous développons dans le chapitre 6 avec les *machers*.

Dans ces trajectoires, on s'aperçoit que la densité de mal-être et de bien-être se relativise en fonction des petits indicateurs de reconnaissance que les travailleurs repèrent dans leurs trajectoires professionnelles.

2.2.2 L'importance des expériences dans le rapport au travail

Dans le cadre d'une analyse du travail par le prisme des conflits interpersonnels et de la santé des travailleurs, nous ne souhaitons pas penser le travail comme un absolu philosophique qui pourrait exister indépendamment des individus. C'est pourquoi dans cette thèse nous préférons nous intéresser aux *rapports au travail* comme les fruits du parcours de socialisation, de l'incorporation d'idées, de vécus et des expériences. En ce sens, la question de la projection et des attendus génériques des individus sur leur propre parcours est importante. Laurence de Carlo les formule comme étant des *paradigmes stratégiques*, soit un « ensemble de croyances et d'hypothèses relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vrai » (Carlo, 2004). Ils contribuent à construire des rapports au travail. Ce rapport au travail émerge de l'expérience vécue personnellement, mais également de celle qui est perçue dans l'entourage ou dans des groupes de référence (au sens de Merton) quant à ce que peut être le travail. Ce rapport au travail est un construit subjectif qui prend racine dans la trajectoire de socialisation des individus dans son ambition la plus large (sexe, milieu social, environnement géographique, capitaux provenant des champs sociaux d'origines ou de référence, etc.).

Nous avons questionné la place du travail pour les salariés interrogés à la CSI afin de voir dans quelle mesure cela pourrait expliquer un tel mal-être. Si l'on se réfère aux travaux de Claude Dubar (2002), le travail est central parce que dans le contexte de crise qui est le nôtre, la privation de travail est « une blessure identitaire génératrice de désorganisation sociale » et de ce fait le travail n'est pas un simple échange économique (2002, p. 12). En effet, le travail devient central pour l'individu s'il est dans une société où celui-ci est une injonction centrale. Et on s'aperçoit à quel point la CSI stabilise les trajectoires d'emploi des individus interrogés. Elle permet à certains de développer une carrière professionnelle dont ils retirent une forme de reconnaissance à l'égard de la CSI, ce que nous développons dans la partie 3 avec l'exemple des *machers*. L'effet inverse est aussi constaté : un sentiment d'enfermement dans l'institution qui finit par devenir une sorte de prison.

Le rapport au travail relève de configurations et de processus spécifiques, tout comme l'identité³⁷.

Le rapport au travail est pour Paugam l'un des ingrédients de l'intégration professionnelle avec le rapport à l'emploi (2000). Il définit ce dernier à une fierté vis-à-vis de l'emploi occupé, le sentiment d'insécurité, la carrière, la promotion rapide, le changement d'emploi, la crainte du chômage, ou le fait d'en retrouver un autre. Le rapport au travail serait pour lui lié au salaire et aux conditions concrètes de travail. Ces deux rapports pris ensemble permettent de voir où se situe le travailleur, de l'intégration à la *disqualification*. Dans cet exercice, nous nous sommes aperçue que l'effet longitudinal dans les carrières est puissant. Tout au long des différentes trajectoires des individus, que ce soit la santé, la famille, etc., le rapport à l'emploi et au travail va changer. Paugam fait référence à l'importance de la mobilité géographique pour l'illustrer. Mais cette mobilité est tributaire à la fois de l'emploi, du travail, de la famille, des structures de transports, de gardes, etc. (Jacquelin, 2011). Pour reprendre le découpage forcé mais pertinent que propose Paugam, le rapport au travail peut aussi se voir comme la satisfaction ou l'insatisfaction du salarié vis-à-vis des conditions de travail et des différentes expériences de travail qu'il a vécues, observées ou projetées. Le rapport au travail évolue donc en fonction des expériences vécues.

Ainsi, lorsque l'on reprend l'histoire des individus reconstruite par leur récit, on découvre que le rapport au travail évolue dans le temps de la carrière, comme de la vie personnelle. C'est pourquoi nous n'énonçons pas un rapport au travail unique mais différents rapports au travail qui se succèdent dans le temps et s'imbriquent à un instant T. Ainsi, on peut avoir un rapport au travail en fonction du type d'emploi qu'il sous-tend, en fonction du statut qu'il donne, des activités qu'il sous-tend, de sa position géographique, des personnes qui y contribuent, de la place qu'il laisse ou prend aux autres trajectoires, etc. Il n'existe pas de linéarité de l'expérience de travail. On peut ressentir des rapports au travail qui peuvent être en totale opposition d'un moment à l'autre de sa carrière professionnelle. Le rapport au travail est aussi lié à une situation professionnelle précise : cette situation professionnelle suppose souvent des choix, une action, des décisions de la part de l'acteur. Mais quelquefois cet aspect est périphérique à la situation du travail : la force d'action et de décision de l'acteur n'aura pas d'impact. D'autre part, il y a autant de rapports au travail qu'il y a d'emplois, voire de missions exercées : à chaque poste, projet ou tâche, l'individu associe un ensemble de jugements de valeur ou de croyance, en fonction de ses

³⁷ Nous concevons le rapport au travail comme quelque chose de mouvant, de la même façon que Dubar analyse l'identité : « l'identité n'est autre que *le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions* » (2002, p.108 à 109).

représentations et de ses expériences. Dès lors, l'individu projette un ensemble de croyances et d'attentes sur son travail.

Le rapport au travail, comme les questions d'identité et d'intégration, a évolué. Quand on parle de soi, remarque François Dubet, on ne donne plus nécessairement de rôle mais on se justifie par l'expérience. « Il n'y a pas d'un côté l'acteur, d'un autre le système, mais une pluralité des rationalités de l'action renvoyant à une pluralité des systèmes par le biais de mécanismes divers. » (1995, p.254). Parler d'expérience sociale permet à la fois de voir la problématique bourdieusienne de l'intégration et à la fois la dimension stratégique. La façon dont les acteurs se positionnent est très variable et fonction de leur position dans le champ social. Si longtemps pour les sociologues la société était un « socle commun » à tous les chercheurs qui pouvaient y étudier la socialisation, aujourd'hui les étudiants voient « la juxtaposition des théories autonomes (...) l'acteur et le système se séparent » (*idem*, p14) : en voulant cesser de les confondre, on les a séparés.

Dans le sens où nous envisageons les trajectoires sous l'angle de l'expérience, nous souhaitons analyser la subjectivité de l'acteur et de son activité. Il faut chercher ses représentations, ses sentiments et « le rapport qu'il construit à lui-même ». On aurait tendance à croire que l'action est, soit stratégique, soit une détermination sociale. Au contraire, nous pensons que c'est la multiplicité d'interventions entre contraintes et choix stratégiques qui permet d'analyser les sujets, les groupes et l'hétérogénéité du monde qui les construit. Nous avons besoin de penser le lien entre les stratégies individuelles et le poids des rapports sociaux et des institutions. Notre démarche fait écho à celle préconisée par François Dubet, pour qui le paradigme de la sociologie des individus ou de la société a glissé vers une sociologie de l'action³⁸. De même, les questions traitées dans cette thèse comme la santé, le genre ou le travail ont toujours existé, pourtant si elles prennent une telle ampleur aujourd'hui, c'est que le contexte culturel les pousse aujourd'hui à émerger dans le débat et les discours et par conséquent, les malmènera suffisamment pour les faire évoluer.

La compréhension de l'expérience sociale repose sur trois opérations intellectuelles : décrire la logique d'action ; comprendre l'activité de l'acteur ; comprendre comment il l'a synthétisée en regardant le système³⁹. Dubet a défini les grands enjeux de compréhension de ces expériences : intégration, stratégie et subjectivation. Pour comprendre l'*intégration*, il faut chercher l'identité intégratrice, la « personnalité de base », comme dit Mead : pas de *moi* sans *nous*, c'est le rite de passage, les valeurs qui forgent l'édifice de la société ; mais cela comprend aussi les conduites de

³⁸ Il pose la question fondamentale, à savoir si ce constat est un changement de regard porté sur la société, un changement de la société ou une évolution du sociologue. D'une certaine manière il répond à cette question tout au long de ses travaux : c'est une double évolution imbriquée, d'autant plus qu'il prône l'investissement des sociologues quant aux changements de la société.

³⁹ Il s'inspire là des trois logiques d'action de Touraine : identité, opposition et totalité. Mais ce dernier pense qu'elles se croisent tandis que Dubet pense qu'elles ne sont pas nécessairement présentes dans toutes les sociétés et à tous les instants. Pour lui, les acteurs prennent tour à tour tous les points.

crise puisque dans l'action, il y a aussi du « pathologique » qui n'est pas anémique mais qui est lié aux réorganisations de l'ordre social. L'expérience est un système d'intégration, un stock culturel qu'on ne choisit pas mais qui est pourtant au cœur de notre personnalité. Pour Dubet, la *stratégie* suppose l'identité comme ressource ; Bourdieu incorporée à l'intégration dans la notion d'*habitus* ; cela suppose que l'intégration du rôle social a été réalisée. Dans la logique de stratégie, émerge l'idée d'une concurrence, on parle là de « marché » et enfin il y a le pouvoir, c'est-à-dire, l'argent, la puissance, la reconnaissance, l'interdépendance. De manière autonome et stratégique, l'individu opère des choix en fonction de situations données, mais la perfection des choix est restreinte par les contraintes sociales et environnementales. La *subjectivation* est la logique qui ne vient que de manière « indirecte », elle implique engagement et désengagement, des obstacles liés aux contraintes sociales, au système d'aliénation. Pour Dubet, la dimension culturelle autorise la critique sociale. Il y a un système d'action historique qui résulte de tensions entre culture et rapport sociaux.

« Le sujet social est défini par un jeu de tensions, par un travail et non par un être. (...) il en est de même pour les rapports sociaux, qui sont simultanément des relations d'intégration, des relations de concurrence et des rapports de domination limitant l'autonomie des individus et des groupes. » (Dubet, 1995, p. 254)

À la CSI, et c'est pourquoi nous avons écrit un chapitre concernant l'histoire et la culture de l'organisation (4), les individus sont soumis à cette culture dont ils n'ont pas toujours conscience et qu'ils ne parviennent pas toujours à s'approprier. Alors qu'elle peut-être une des clefs de leur bien-être, elle devient le premier objet de reproduction des injustices organisationnelles qui sans être questionnées portent préjudice aux relations de travail.

2.2.3 Démêler les relations de travail des rapports sociaux au travail

Les relations sociales au travail sont caractérisées par leur *cadre social*, par les règles officielles ou implicites qui les régissent et qui suivent les valeurs et les règles du contexte où elles prennent place (entreprise, espace public, clubs, famille, etc.). On remarque différents types de relations sociales. Par exemple, on considère souvent les *relations quotidiennes* au sein d'une équipe. Yves Clot (2005) développe un concept autour de ces relations qu'il appelle le *genre professionnel*. La *relation avec des supérieurs* est la plus complexe à analyser, tant elle est conflictuelle à la CSI. Elle est pourtant encadrée par une contractualisation, un rapport de hiérarchie et de carrière.

Les relations sociales pour l'encadrant consistent à servir d'intermédiaire, à traduire les règles, à bâtir des alliances entre ses orientations et celles de ses collaborateurs : il y a des terrains d'entente qui doivent être trouvés concernant les orientations entre le haut et le bas sur la façon

de traiter le « visiteur », par exemple (Mispelblom, 2007). Mais, nous le verrons au chapitre 5, si elle est très attendue par les équipes, cette relation est souvent l'objet de déception, et quelques fois de conflits importants. En ce sens, l'encadrant a la responsabilité de la préservation du climat social : il a pour objectif la recherche du consensus malgré toutes les contraintes, pour matérialiser les orientations de travail : délais, outils, domaines d'attribution, interdits, lieux, responsabilisations. D'autre part, existent des relations sociales moins visibles au premier abord, comme celles avec *les acteurs des espaces de régulation* : nous faisons ici référence à quelques-uns des acteurs précédemment énoncés (collègue et managers) mais concernant leur activité de régulation. Il y a aussi les référents métiers (branche professionnelle, syndicats, etc.) ainsi que les instances de représentation syndicale, les ressources humaines, les experts, etc. Comme en témoignent les chiffres que nous présentons au chapitre 4, les relations sociales passent également par les liens *avec les sous-traitants et intérimaires* dont les statuts tendent à les mettre en concurrence, voir à les opposer. Enfin, il y a toutes les *relations sociales secondaires*, mais qui permettent à l'individu de s'alimenter sur le travail, hors du travail : le réseau, les amis, la famille, les enseignants, anciens collègues, etc.

Selon Christophe Brochier (2011), si le sociologue du travail veut comprendre les relations de travail, il doit les observer au quotidien. Tâche apparemment plus simple dans l'espace circonscrit d'une usine que dans les espaces complètement dématérialisés des cadres. Cependant, dans sa démarche, Brochier se rapproche de notre volonté de ne pas réduire les relations sociales aux relations avec les syndicats ; au contraire des pratiques discursives de l'entreprise⁴⁰. Il met en exergue trois types de relations dans l'entreprise : la coopération, l'opposition et l'évitement ou le retrait. Au fond, il faut aller au-delà du qui fait quoi pour savoir à quelle logique cela répond. S'il voit chez les cadres des stratégies de carrière, il remarque que, chez les ouvriers, on cherche plus à faire en sorte que le travail se passe au mieux, avec le moins d'incidents possibles. Ainsi, toute la rhétorique de la sociologie des organisations autour de la quête de pouvoir et du leadership est remplacée plutôt par la relation entre agents : il faut établir sa position vis-à-vis des autres, le travail étant nécessairement collectif, la coopération est au minimum nécessaire. Il faut se montrer fort, mais pas au risque d'écraser l'autre puisque ce dernier ne prêterait pas main forte en cas de besoin. Il faut trouver un « équilibre entre l'évitement des autres et l'intérêt pour leurs problèmes » (p.16). Il observe par exemple que le réseau n'a pas tant la fonction de rapprochement entre ses membres mais l'éviction des autres, avec l'idée que chacun est en charge du « sale boulot » (Hugues, 1996) de l'autre, et ceci en lien avec ce que l'auteur lit chez Whyte et Gardner (1946), soit l'idée que moins les groupes professionnels se connaissent et se fréquentent, plus ils portent de préjugés négatifs sur l'autre. Il n'y a pas vraiment de relations stabilisées avec des collègues trop éloignés géographiquement ou hiérarchiquement, tandis que

⁴⁰ À la CSI par exemple, l'équipe en charge des relations sociales est une équipe de juristes en charge des relations avec les comités et les organisations syndicales.

ces relations peuvent se stabiliser de façon tendue, positive ou neutre en fonction des nécessités réciproques, des accords tacites.

À la CSI, la division entre groupes formels et informels est plus complexe à observer que chez les agents de la chaîne. Si l'observation est difficile, la mise en place de relations stables positives à partir de règles tacites l'est d'autant plus, créant des malentendus qui tendent les relations, au mépris de la réputation des uns et des autres. En ce sens, la puissance des rumeurs et des préjugés circulant en interne tant au sujet d'un corps professionnel, d'une direction, d'un service que d'une génération nous ont semblé révélateur de la faible agilité des relations sociales au travail. Cela nous a poussée à interroger l'intérêt d'un lissage des profils à rassembler autour d'une même mission de travail. Lorsque les corps des travailleurs qui doivent à un moment collaborer sur la chaîne de création de valeur (dans notre cas l'offre de la CSI) sont trop hétérogènes en termes d'expérience, de profils, de missions, de relations sociales, peuvent-ils réellement travailler ensemble ?

En entrant dans le détail des relations sociales, on s'aperçoit que dès la création de la CSI, l'activité est organisée en micro équipes, par mission. Ainsi, les équipes travaillent collectivement sur une mission identifiée par ses acteurs, proche de l'activité quotidienne du travail des participants. Par la suite, plus l'activité s'est développée, un peu à la manière d'un rhizome, plus l'offre a été rendue complexe à identifier pour les travailleurs⁴¹. Avec l'extension des activités, la mutualisation des compétences accrues a éloigné certains salariés des équipes avec lesquelles ils partageaient un objectif, pour se rapprocher de ceux qui partagent leurs compétences, particulièrement dans les fonctions transverses. En se rassemblant ainsi, le groupe devient un « support » de travail, en intervenant de façon apparemment secondaire sur la réalisation des missions de leur établissement. On le voit en premier lieu dans les fonctions transverses mais pas seulement. D'autres métiers sont concernés : des opérateurs techniques, ingénieurs, etc. peuvent être concernés.

Comment traiter les relations sociales lorsqu'elles sont tendues par des rapports de pouvoirs qui empêchent de travailler ? Les rapports sociaux sont présents à la CSI. C'est au cœur des conflits que nous parvenons le plus facilement à les repérer. C'est à partir des trois principaux rapports - de classe, de race et de sexe - que nous sommes parvenue à les identifier et à les analyser. Les travaux autour de ces rapports sociaux montrent qu'il existe une assignation de rôles qui traverse la vie sociale. Que ce soit concernant le rôle de parent dans les classes populaires qui a tendance

⁴¹ Il existe de nombreuses réflexions retrouvées en ce sens sur l'accueil des publics. Faut-il leur expliquer l'ensemble de l'offre au travers d'une visite guidée ? De quelles compétences relèverait cette mission ? Qui est concrètement en mesure de le faire ?

à culpabiliser la figure de la « mauvaise mère » (Cardi, 2007), que ce soit dans la répartition des tâches dans un même métier (Loriol, Caroly, Boussard, 2006), ou concernant la répartition des activités (Messing, 2000). Ainsi, pour Danièle Kergoat (2015), il y a deux phases qui mènent à la division sexuelle du travail : c'est l'exploitation du travail (salarié ou domestique) et l'appropriation de ce travail par les individus⁴². Elle rappelle que pour Hélène Hirata et Philippe Zarifian (2000), le travail est central pour la compréhension de la domination masculine. La division sociale sexuelle est corrélée à la compréhension de la division du travail. C'est cela qu'elle appelle la co-extensivité : la division du travail est aussi celle des sexes. Le féminisme matérialiste et la méthode sociologique permettent grâce à la compréhension de ces phénomènes d'alimenter les ressources de l'émancipation des individus vis-à-vis des catégories de sexe, de classe et de race. En ce sens pour Danièle Kergoat, on ne peut comprendre une identité en dehors du rapport social dans lequel elle est prise, construite et reproduite. Donc ce n'est pas tant l'identité individuelle qui est intéressante à analyser mais comment elle se caractérise par la production de catégories sociales. Et pour cela, il est absolument nécessaire de comprendre les catégories sociales en question et les rapports de force qu'elles induisent. Les catégorisations sociales « traversent » les individus à chaque instant, dans toutes les saynètes de la vie sociale, à chaque interaction. Le ou la sociologue féministe matérialiste doit à la fois mobiliser l'analyse de l'individu, celle du collectif et celle des catégories, genre, classe et race. De plus, nous pensons qu'il est nécessaire de comprendre les structures matérielles, l'environnement dans lequel évolue l'individu, puisque c'est cela même qui nous permet de lire et de comprendre les catégories sociales. Leur existence transcende l'histoire d'un individu, d'un mouvement social ou d'un collectif, même si ces derniers contribuent à le transformer. On ne peut comprendre la dimension matérialiste sans donner à voir le poids et la complexité de celle-ci. En ce sens, la trajectoire des individus est conditionnée par le contexte d'emploi, de travail ou institutionnel qu'elle traverse (Avril, Cartier, Siblot, 2005).

Ce qui complique la distinction de ce qui relève des relations sociales et de ce qui relève des rapports sociaux, c'est qu'il faut observer le réel des relations de travail et parvenir à voir où les règles organisationnelles ne régissent plus les relations, mais qu'il ne reste que l'assignation des places sociales dans les interactions. Les rapports sociaux se manifestent et impactent les individus en amont comme en aval de la relation de travail et de la contractualisation du travail (négociations, conflits, lobbying, sabotage, etc.). Il faut les regarder ensemble pour comprendre leur place dans le mal-être au travail, dans les *situations* spécifiques dans lesquelles ils émergent.

⁴² Danièle Kergoat se revendique féministe matérialiste parce qu'elle décrypte les bases matérielles du travail dans une acception large, c'est-à-dire en concevant la sphère domestique comme travail, et en regardant comment hommes et femmes y sont répartis. Cela permet de mettre en évidence les catégories sociales que cela produit, contribuant à produire des normes sociales comme les subjectivités des individus.

2.3 Comment l'idéal au travail cache les mauvais affects⁴³

Les experts du monde de l'entreprise sont inévitablement confrontés à la violence, aux émotions, aux situations difficiles des équipes sur lesquelles ils interviennent. Ils leur proposent des méthodes de discussions, d'interactions pour parler de leurs pratiques et échanger autour de leurs activités. Le travail des psychosociologues en ce sens est révélateur. Au travers de leurs interventions, ils cherchent à donner une vie au groupe (De Gaulejac, 1999) pour l'aider à travailler sur lui-même. L'objectif de ce travail est de questionner l'infailibilité humaine sous-jacente dans les organisations, y compris à la CSI, mais qui s'avère souvent contre-productive parce que mal adaptée aux contraintes de l'environnement de travail ou tout simplement aux attentes des visiteurs. Il existe selon nous un vide dans les organisations autour de la gestion des émotions au travail, bien que cette dimension soit pourtant abordée de façon périphérique par de nombreux sociologues du travail. Que ce soit sous le descriptif de l'humour (Zolesio, 2014), de l'affect (Elias, 1993, 2003), de l'émotionalité limitée (Carlo, 2006), de la marchandisation des sentiments (Hochschild, 2003), du capital symbolique ou de l'*hexis* corporelle (Bourdieu, 1979), de la maîtrise de soi (Alter, 2012), de l'appréhension du monde (Sartre, 1938), et bien sûr des conflits, on comprend que les émotions sont partout. Lorsque nous avons commencé à faire des recherches sur cette question, nous avons été étonnée de voir le florilège d'articles anglo-saxons alors que cette question est traitée beaucoup plus récemment sur la scène francophone. Ce champ de recherche serait-il moins légitime qu'un autre ? Il nous semble que justement, par son caractère « naturel » et très individuellement incarné, les sociologues du travail ne l'ont pas questionné de façon centrale, et aujourd'hui, cet objet est entaché de présupposés autour des travaux des collègues féministes. De fait, les émotions jalonnent la vie sociale, et peuvent devenir un instrument de domination. Emmanuel Petit rappelle que dans la littérature économique, mais aussi chez Weber, il existe une économie des émotions qui ne se limite pas à des réactions ou une analyse coût/bénéfice et « permette aujourd'hui de reconsidérer les bases théoriques de l'étude du comportement individuel basé sur la rationalité » (Petit, 2009, p.862).

2.3.1 Négations des émotions, institutionnalisation des conflits

Dans ce paragraphe, nous allons voir que les émotions et la subjectivité des acteurs trouvent difficilement place au travail. De manière à lisser ces difficultés trop étroitement imbriquées aux aléas individuels, le monde du travail a cherché à imposer et homogénéiser ses valeurs, via notamment la culture d'entreprise (Thévenet, 2010). À la fin du 19^{ème} et au début du 20^{ème}

⁴³ Ce texte a fait l'objet d'une communication à l'Association Française de Sociologie (AFS) en 2015.

siècle, les premiers sociologues du travail se sont surtout intéressés à l'analyse du temps et de la cadence, comme à l'organisation scientifique du travail (Amblard, 2005 ; Lallement, 2007). Pourtant, l'école des relations humaines a marqué l'histoire par une expérience menée entre 1924 et 1933 dans l'usine Hawthorne de la Western Electric à Chicago. Ce groupe de chercheurs à la tête duquel se trouvait Elton Mayo connaît un franc succès jusqu'aux années 1950. Ce qui est mis en avant par cette équipe est l'oubli du « facteur humain » pour faire des individus des machines : « Portant un regard encore bien rare en sciences sociales sur la gestion du personnel, ces auteurs font de l'ambiance au travail une variable-clé de la productivité et de la satisfaction au travail. La motivation, le style d'encadrement (*friendly supervision*) et la communication sont autant d'éléments qui doivent permettre de répondre aux attentes et aux désirs psychologiques des travailleurs (et non uniquement à leur besoin d'argent), de gagner leur coopération et leur loyauté, et à terme, de faire disparaître l'opposition entre employeurs et travailleurs. » (Mias, 2012, p.14). Il reste deux grandes leçons de ce travail : l'*effet Hawthorne*, montre que l'attention et la reconnaissance peuvent booster la productivité. D'autre part, l'effet positif du leader informel et des « mécanismes de contrôle réciproque et de sanction » sur un groupe (*op. cit.*, p.15). Pour Mias, ces résultats ont été repris dans les écoles de gestion et ont été développés pour faire place à l'idée que « les conflits du travail peuvent trouver leur résolution dans un certain style de commandement et de relations au travail » (*op. cit.*, p.16). Il est intéressant de voir que cette école des relations humaines sera fortement critiquée, arguant un manque de rigueur, une réduction des individus à leurs sentiments, une « idéologie politique » alors que le conflit serait *pathologique* et devant donc être évincé selon John Dunlop et l'« école » des relations professionnelles. C'est pourquoi ce dernier prend le parti de placer « les syndicats, la négociation collective et la production de règles au cœur des relations professionnelles, de replacer l'entreprise dans son contexte technique, économique et de pouvoir, et de rapprocher des situations de travail semblables pour en expliquer le fonctionnement, est une manière de dépasser une attention trop exclusivement tournée vers les systèmes de communication internes aux organisations » (*op. cit.*, p.18).

Le problème fondamental de cette école qui met en valeur la dimension humaine du travail, selon Mias, est qu'elle se trouve dans un milieu universitaire américain plutôt porté sur la calculatrice que sur le travail social. Mal positionnée, mal reçue, cette théorie va redynamiser une démarche d'organisation largement diffusée par Taylor, dans laquelle on théorise l'optimisation du geste pour atteindre une certaine performance de la production, pour prévenir les pannes, pour parvenir à une organisation la plus rationnelle possible, pour anticiper le besoin de l'action humaine et la réduire au maximum afin de limiter ses aléas intrinsèques. Avec Dunlop, on passe donc du conflit *interpersonnel* au conflit *social*. La force de cette posture, c'est que le conflit social amène à des transformations sociales au bénéfice de ceux qui se mobilisent, comme pour une partie de leurs collègues dont les problèmes sont proches. Pourtant, ce que cela signifie surtout,

c'est que les *affects* au travail sont de fait déniés, tant par les entreprises que par les sociologues, ou sont renvoyés aux individus et au travail des psychologues.

2.3.2 L'importance de la rationalité dans la neutralisation des affects

On conçoit le rôle de la gestion des entreprises comme permettant de concevoir, outiller et évaluer des activités qui s'articulent autour des savoirs, de compétences. Ce processus de *distanciation* (Elias, 1993) implique un travail autour de la maîtrise des pulsions et des émotions. Il fait appel à des individus comme les managers, les experts (consultants) ou les chercheurs (Boussard, 2008). Des outils ont été développés et mobilisés par les sciences de gestion notamment autour de processus d'évaluation et de contrôle du travail, et qui passent par une analyse des relations et des discussions entre les individus (Detchessahar, Journée, 2007). Mais l'analyse de cette *distanciation* ne doit pas pour autant exclure l'idée que le *management du travail est aussi d'un lieu d'expression émotionnelle*. En effet, plusieurs travaux de sciences de gestion comme de sociologie démontrent l'inaliénable engagement des individus dans leur travail (Thevenet, 2014 ; Malherbe et Saulquin, 2005 ; Brun et Degas, 2005), et donc d'une contribution individuelle à l'action que nous considérons comme une forme d'*affect* au travail. Par ailleurs, nous savons comment le travail contribue à la construction de l'identité des individus (Dubar, 2002), notamment par le prisme des expériences vécues (Dubet, 1994). Ainsi, le sexe, l'âge, la position dans la hiérarchie ou la couleur de peau sont autant d'aspects individuels qui transforment la posture des individus au travail, le déroulé des interactions, etc. Pour Maugeri et Metzger, il y a dans l'introduction des outils de gestion un conflit de rationalité entre certains professionnels et les gestionnaires. La rationalisation qu'ils demandent à leurs équipes ou partenaires n'est pas nécessairement à la mesure de ce qu'ils sont en mesure d'appliquer pour eux-mêmes (2014). Cela peut expliquer les situations ambivalentes dans lesquelles ils peuvent se trouver en tant *qu'individu affecté* d'un côté, et *prescripteurs de la distanciation* de l'autre. Nous avons découvert des travaux féministes de sciences de gestion qui présentent des cas d'entreprises qui ouvertement prennent le parti de *manager* ces émotions (Martin, Knopoff & Beckman, 1998). Cette perspective, bien qu'elle porte ses propres limites, nous donne à repenser la gestion comme un univers qui s'auto-reproduit, s'enferme dans des carcans quelquefois désuets qu'il est intéressant de questionner. Comment les enjeux autour du bien-être au travail peuvent-ils aider à manager la diversité des travailleurs ? Comment la capacité à mieux lire les *affects* peut-elle les aider à identifier les ressources à transformer pour les mobiliser au travail ? Comment aider les représentants syndicaux à lire dans les conflits l'origine sociale des problèmes au travail afin de construire l'argumentaire de luttes sociales, tant à

destination des dirigeants que des salariés eux-mêmes, dont la désaffection pour la représentation est grandissante (Giraud, 2009) ?

Un courant de recherche travaillant sur « *l'émotionalité limitée* » plaide pour ce processus de visibilisation des conflits, en montrant qu'ils font partie d'un champ plus large régissant les relations sociales : *l'affect*. Pour ouvrir de nouvelles perspectives de recherche autour des questions de management, voire pour contrer les travaux développés autour de la rationalité à partir d'une vision idéologique du travail, l'émotionalité limitée propose de repositionner le moteur de l'action dans les organisations à partir d'un principe de *primo* émotion. Cette littérature d'approche plus féministe propose « la reconnaissance de phénomènes inconscients (...) [pour] mieux prendre en compte non seulement les émotions des acteurs mais aussi les paradoxes et ambivalences de leurs comportements. » (De Carlo, 2004).

2.3.2 Les affects comme un savoir-être, ressource de pouvoir au travail

Laurence de Carlo (2004) met l'accent sur l'intérêt de l'émotionalité limitée en se plaçant dans la perspective des courants cognitifs en management. Pour elle, la question de la métaphore cognitive permet de développer la relativité d'une rationalité somme toute centrale dans la perspective gestionnaire. Il faut également envisager la question du corps et de la matérialité et enfin « le traitement des émotions comme une forme de travail » (Carlo, 2004). Le cadrage (framing) qui montre comment chacun perçoit un problème – pensant souvent « j'ai déjà fait ma part ». Il y a par la suite un second niveau qu'elle assimile à l'action stratégique qui concerne les ressorts de l'individu - « je m'investis parce que j'y crois ou au contraire j'arrête parce que je n'y arrive plus ». Enfin, le dernier niveau correspond à un paradigme stratégique (Carlo, 2004), soit un « ensemble de croyances et d'hypothèses relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vrai » telle que l'idée que nous développons au chapitre 5 : l'évaluation des RPS est un cas désespéré en ce sens qu'il n'y a que des incapables qui ne savent pas collaborer, il faut donc sous-traiter ce travail.

L'émotionalité limitée a été développée par Mumby et Putnam en 1992 à partir d'une relecture féministe du concept de rationalité limitée. Pour ces auteures, l'idée est de ne pas centrer la compréhension de la prise de décision uniquement à partir de la *raison* et donc du pouvoir individuel, mais plutôt de regarder en premier lieu la façon dont l'individu réagit et interagit avec son environnement en prenant en considération l'idée du groupe, du soutien, du collectif, de l'intégrité, de la subjectivité, etc. en plus de ses ressorts raisonnés.

Dans un article de Martin (et *al.*, 1998), autour du concept d'émotionalité limitée élaboré à partir d'une enquête chez Body Shop, elles proposent trois types d'organisations qui peuvent cependant se retrouver en même temps dans une même structure :

- Premier type d'organisation : bureaucratique traditionnelle wébérienne.
- Deuxième type d'organisation : normative. Il y a une participation des salariés à la prise de décision, moins taylorienne, avec rotation des équipes. Les individus fonctionnent moins sur l'autorité que sur l'appropriation des valeurs, l'autocontrôle. Il faut que leurs objectifs coïncident avec ceux de la structure. Il reste cependant une dimension verticale de la prise de décision.
- Troisième type d'organisation : féministe. Elle focalise plus sur le bien être des salariés ; les responsabilités sont partagées, tout est assez centré sur la dimension personnelle et l'émotion individuelle.

Chacune de ces organisations se distingue par son management des émotions. L'émotion est omniprésente dans les organisations ; il est intéressant de regarder comment elles sont managées, et comment certaines sont rendues légitimes, au détriment d'autres.

Cependant, Laurence de Carlo rappelle à juste titre que cette conception, au-delà de l'intérêt qu'elle développe en matière d'analyse de la décision, pêche en donnant une dimension trop cognitive, individualisée et instrumentale de l'action. D'autre part, elle implique une certaine dévaluation du travail physique. Pour elle, des auteurs comme Martins ou Putnam ont développé l'émotionalité limitée, avec l'idée que l'individu est en mesure d'appréhender ses propres émotions mais aussi celle des autres. Attention, dit-elle, il ne s'agit pas de mettre en avant une dimension émotionnelle propre à des activités de femmes, comme dans le cas du care, mais plutôt d'observer dans l'activité de travail en général comment l'émotion peut déterminer l'action d'une certaine manière. Pour elle, « l'implication diffère selon les clients, selon les employés et selon les moments ». Il y a donc une « régulation sociale des émotions » qui passe par une « modulation » de son implication émotionnelle. On remarque que des moments de retrait doivent être « organisés ». Ces ressources viennent de la gestion de l'espace, du temps et de l'organisation du travail. On ne peut pas obliger des individus à porter un dossier qu'ils ne se sentent pas capables de tenir. En revanche, il est nécessaire de prendre acte de cette difficulté et de comprendre quelle est la part individuelle et quelle est celle qui vient de l'organisation,

comment la rencontre, à cet instant, n'a pas pu se faire. Cela nous conduit à nous interroger pourquoi dans « notre » établissement la rencontre de l'individu qui porte le dossier et la nécessité de s'attaquer à celui-ci n'a jamais pu se faire depuis 2009, voire 2005.

L'expression de certaines émotions dans les organisations peut être vue comme l'expression des dysfonctionnements organisationnels. La question des risques psychosociaux n'est pas vue à la CSI comme un problème organisationnel puisque ce sont en apparence les affects qui ont empêché de bonnes relations de travail, favorisé le mal-être, rendu impossible un travail « agilité » (Badot, 1997). On s'aperçoit souvent sur notre terrain que ceux qui parviennent à travailler ensemble et à faire avancer leurs projets sont ceux qui se connaissent depuis le début, qui maîtrisent un langage commun et certains *habitus* de l'organisation. Ceux dont l'histoire interpersonnelle les lie malgré les dysfonctionnements organisationnels. Ceux-là sont en train de partir en retraite. Mais pour les autres, il y a perte d'une partie des ressources, notamment par une absence de maîtrise (ou possibilité d'intervention) sur ces affects. À la lumière des travaux d'Elias sur la curialisation (2003) ou de Brélot (1997) sur les savoir-vivre et savoir-être de la noblesse au 19^{ème} siècle, on remarque qu'il existe des incarnations de la distinction pour être « toujours imité mais jamais égalé » ; on parle de manières, de dignité, d'élégance, qui assimilent la bourgeoisie au savoir-vivre et l'incite à aller dans les meilleures écoles dans lesquelles elle peut développer et ancrer cette maîtrise de soi (1997, p.31). Les manières de paraître constituent un travail des émotions des élites diffusé par l'enseignement, la posture, les gestes, le langage, les pratiques, etc. L'improvisation est impossible en ce sens, parce que c'est le fruit d'une socialisation incorporée. L'incorporation élitiste des *affects*, leur maîtrise en toutes circonstances montre comment mettre une distance entre soi et le reste du monde. Si l'on s'en réfère aux travaux de thèse d'Isabelle Boni-Le Goff sur les consultants, il apparaît clairement que la neutralisation des voix, des vêtements, des coupes de cheveux et des attitudes devient un signe de l'expertise, que l'on soit homme ou femme. (Boni, 2010).

Dès que le chercheur s'intéresse à l'*affect*, Stéphane Lelay nous le rappelle, il se retrouve face à la dimension psychanalytique « qui se distingue notamment de certaines approches en psychologie ou en neurophysiologie par la place laissée au corps tout entier (et pas seulement à des zones précises du cerveau) dans la capacité humaine à être affectée, à éprouver des sentiments, à élaborer des pulsions ». Il souligne qu'on ne peut échapper à la dimension communicationnelle de l'émotion comme une expression, un système de réciprocité (Dumouchel, 1999, cité par Lelay, 2015). Enfin, les affects sont comme des *processus actifs* qui relèvent d'un processus de socialisation et émergent à des moments précis. Les affects ont une histoire qui s'inscrit dans le passé, le présent et le futur : « objet (prescription), outils (réalisation) et effet du travail (Hotschild, 2003 ; Jeantet, 2002 citées par Lelay, 2015, p. 114-115). Travail lui-même encadré par des rapports sociaux, par une organisation. Les affects s'expriment eux-mêmes au travers des corps « socialement travaillés », traversés par des rapports sociaux et des relations sociales. Ainsi,

comme Stéphane Lelay, nous cherchons à considérer cette multidimensionalité des objets *affectés* dans l'espace social. Penser l'*affect*, l'*émotion*, c'est envisager à la fois la manifestation *ponctuelle* (le temps) et *située* (le contexte) de l'émotion. Penser la *situation*, c'est envisager à la fois les trajectoires d'expériences, le vécu subjectif, latent, mais également la matérialité patente dans sa *corporéité*, sa *matérialité*, et enfin ses dimensions *juridique, économique et sociale*. Ainsi, cela nous permet de construire une *empathie* qui n'est pas renvoyée à une capacité individuelle, à un charisme, mais à une méthode.

Pour Anne Flottès (2004), énoncer le travail, revenir aux conflits « ordinaires » fait du bien aux salariés, puisqu'il calme la « flambée de l'imaginaire » pour revenir au réel. Elle remarque que les salariés, qui ne veulent pas passer leur vie à la gagner, ont besoin de subvertir le travail. Mais pour subvertir le travail, l'individu a besoin de mobiliser des ressources, et il faut comprendre d'où elles viennent, à quand remontent ces aptitudes soi-disant « naturelles » au management, ou à l'écoute. Nous développons la mobilisation de ces ressources dans les parties 2 et 3.

2.4 Comprendre les conflits comme des affects

Pour Gilles Herreros (2012), il faut inviter les travailleurs à avoir une démarche réflexive sur leur propre travail parce qu'ils peuvent exercer une violence sans même en avoir conscience - ce qui ne les dédouane pas pour autant de leurs actes. En effet, le « mal-être » est aussi l'ordinaire des organisations, « parce que banale, cette violence finit par être invisible » (2012, p. 11). En revanche, les individus qui souhaiteraient réagir face à la violence banalisée finissent par être considérés comme des éléments responsables de celle-ci. Gilles Herreros remarque la stratégie du « bouc émissaire » qui consiste à « jeter l'opprobre sur un acteur, lui faire porter la responsabilité de tous les maux de l'organisation et dédouaner par la même occasion, tous les autres de toute forme d'implication dans les difficultés repérées. (...) L'incrimination tient lieu de réflexion (...). Le discours froid de la rationalisation, la bouc émissarisation, un dispositif de gestion fétichisé sont les ingrédients de la violence ». C'est le principe même de la stigmatisation qu'observe Erving Goffman (1975), et qui pour Becker finit par être un déterminant dans la vie des *outsiders*, mais aussi des dominants si l'on se réfère à l'analyse que construit Norbert Alter sur les patrons atypiques (2012). Ce paradoxe entre mal-être et bien-être, conflits utiles et conflits inutiles emporte notre terrain depuis plus de dix ans dans un mouvement de discordance tellement puissant qu'il coûte cher en énergie, en ressources économiques et a entraîné plusieurs de ses membres vers la mort, tout en parvenant par ailleurs à développer des projets toujours plus innovants, plus originaux.

Les conflits existent à tous les niveaux de la société, ils dépassent les frontières, les sexes, les classes et les races. Mais les conflits ne sont jamais les mêmes : dans un champ social où les individus sont libres, comme l'espace public d'une société démocratique, les conflits sont contraints socialement. Nous avons vu dans le premier chapitre que des conflits sociaux furent à l'origine de la reconnaissance sociale de la santé au travail. Qu'en est-il aujourd'hui à la CSI ?

Lorsque les individus sont rassemblés dans un espace réduit, obligés de collaborer avec des personnes différentes, voire opposées à soi, il devient nécessaire d'entrer en conflit, ou au moins en tension, pour se distinguer, pour se faire entendre, ou pour s'imposer face à l'autre. Ainsi, pour comprendre le sens du travail, le sens du collectif, des carrières, il est important de décrypter les situations de conflit dans une organisation. La forme des conflits est pour nous une façon de voir si les ressources mobilisées permettent de travailler ensemble. Sinon, le conflit incite à s'arrêter et à se demander pourquoi nous n'y parvenons pas.

Nous distinguons plusieurs types de conflits. Il y a une opposition à marquer entre le profil des conflits dits « sociaux », portés par un collectif, les conflits dits « interpersonnels », qui fonctionnent sur une opposition de personnes et enfin les conflits « intérieurs », ceux qui opposent les individus à eux-mêmes dans le cas où ils parviennent à effectuer un dialogue intérieur⁴⁴. Les malentendus, tensions ou problèmes rencontrés au travail, s'ils sont traités sans référence à des règles communes, mais seulement produits par les individus dans l'immédiateté, peuvent - nous en faisons l'hypothèse - glisser plus aisément vers un processus de conflit *irréaliste*. Lewis Coser (1956) propose une analyse fonctionnaliste du conflit et voit deux types de conflits : le conflit *réaliste*, porté par un objectif et le conflit *irréaliste*, qui ne traduit que le relâchement d'une tension. Nous partageons l'idée que le conflit n'est pas dysfonctionnel ; il est utile aux relations sociales - il peut même être créateur comme dans le cas du conflit réaliste. En revanche, ce sont les structures sociales qui vont être ou non fonctionnelles.

Le conflit en tant que tel a mis du temps à émerger de notre réflexion. Sur le terrain, il est partout, il cristallise les relations, complexifie le travail, est chronophage pour l'ensemble de nos interlocuteurs et beaucoup d'acteurs rencontrés, contribue largement au sentiment de mal-être repéré sur notre terrain, mais il semble cependant banalisé par les acteurs. Revêtant plusieurs formes, plusieurs sens et plusieurs temporalités, nous avons, dans l'analyse en détail des relations

⁴⁴ Comme Arendt (2005) le rappelle dans ses travaux sur le régime totalitaire, lorsque l'on suit un idéal, l'action perd une partie de son sens, elle est moins vécue en conscience. Dans le totalitarisme, la masse est emmenée hors des réalités. Dans le fascisme, il s'agit de « vide[r] la doctrine de son contenu ». On perd, selon elle, une dimension individuelle nécessaire à la réflexivité comme la solitude et on se retrouve dans l'isolement. Elle lie isolement et impuissance, soit incapacité d'agir. Pour éviter de tomber ainsi dans le néant de l'isolement, elle montre comment le raisonnement logique qui ne nécessite aucun dialogue devient une vérité à laquelle on se raccroche avec certitude. Aujourd'hui, la grande majorité des acteurs au travail vivent avec la certitude d'une rationalité nécessaire, à venir, ou qui précède l'organisation. En premier lieu, le travail s'organise autour d'un idéal rationnel de la performance.

de travail, pu reconstruire le sens des conflits à la CSI, en parvenant à distinguer le conflit auquel le terrain donne une portée sociale et relativement positive, du conflit interindividuel, plus obscur, et qui stigmatise ses protagonistes. Il se caractérise par le fait qu'ils sont plus difficilement appréhendés socialement ou collectivement, souvent stigmatisés, voire invisibilisés.

2.4.1 L'évolution des conflits au travail, du social à l'individuel

Il est important de se pencher sur l'évolution des conflits au travail pour comprendre ce que ressentent les salariés. Nous avons vu dans le premier chapitre que les conflits au travail sont visibles par leur aspect social. Ces dernières années, ils tendent à se réduire en France. Baptiste Giraud (2009) remarque une baisse des chiffres du ministère du Travail concernant les jours non travaillés pour faits de grève⁴⁵. Pour lui, ces chiffres sont insuffisants. Il prend référence d'un article rédigé à partir de l'enquête REPONSE⁴⁶ qui montre que les conflits ont changé de forme et ne sont pas encore statistiquement repérés. La grève est possible lorsque les salariés ne craignent pas la perte de leur emploi. Pour autant, cette analyse n'a pas été définitivement établie. On tendrait à apaiser les conflits au travers de l'augmentation de la classe moyenne. Il voit en ce sens que la grève n'est peut-être pas le seul moyen de mobilisation collective et il regrette que les politistes ne regardent pas plus ce qui se passe entre les mouvements de grève. À cet endroit, il peut y avoir des actions juridiques, du retrait (absentéisme, turn-over), ou « les voies dérobées de la contestation (sabotage, freinage) » (p.26). Mais le propos de Baptiste Giraud pourrait aller bien plus loin puisqu'à notre sens, il faut parvenir à se départir du lien conflit/mobilisation collective.

Pour comprendre les conflits du travail, il faut parvenir à rendre visible toutes leurs dimensions. Les conflits interpersonnels ont sans doute toujours existé mais n'ont pas suffisamment été pris en compte pour comprendre le travail. Dans un article du REMEST⁴⁷, Sébastien Diné (2007)

⁴⁵ Il appuie le constat de Stéphane Beaud sur les angles morts de la sociologie française, et c'est notamment le cas des conflits au travail que l'on peut lier selon lui, en lisant Linhart et Jean-Pierre Durand (2004), à la perte du paradigme marxiste. L'essentiel des travaux remarque-t-il, se concentre sur les mobilisations collectives « en dehors de la sphère des rapports sociaux au travail » (p.14), et sur les grèves du secteur public, ce qui l'amène à affirmer légitimement l'invisibilisation des conflits du travail.

⁴⁶ L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) a eu plusieurs éditions : 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005, et 2010-2011 qui photographie la situation sociale des entreprises. Réalisée dans 4 000 établissements d'au moins 11 salariés, elle permet de croiser les points de vue des acteurs en interrogeant à la fois un représentant de la direction, un représentant du personnel (lorsqu'il y en a un) et un échantillon de salariés (...) sur les politiques de gestion du personnel, les politiques salariales, la présence et la nature des instances de représentation du personnel, la tenue de négociation, la conclusion d'accords collectifs, l'existence de conflits collectifs et la perception du climat social ». Source : emploi.gouv.fr

⁴⁷ Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail.

reconnaît dans de multiples travaux une importance croissante des conflits « vers une forme d'expression interpersonnelle ». Il fait lui aussi la remarque de la baisse du nombre de jours de grève, ainsi que la baisse du taux de syndicalisation sur les 60 dernières années. Dans la littérature, il relève une ambivalence autour du conflit, entre évitement et avantage. L'auteur donne à voir que les conflits interpersonnels ne sont pas si absents de la recherche et que plus encore, ils tendent à être de plus en plus étudiés. Et plus les études se développent, plus on parvient à réinterpréter les classiques pour en tirer des éléments de compréhension de leur propre analyse des conflits. Ainsi, tous les travaux de la sociologie américaine de l'école de Chicago tendent à analyser les conflits, que ce soit dans la ville ou au travail. Il cite Goffman qui montre comment le fait de « sauver » la face implique d'entrer ou non en conflit. Il souligne que dès 1908 George Simmel « parle de conflit « réaliste » lorsqu'il constitue pour ses protagonistes un moyen pour parvenir à une fin et de conflit « irréaliste » lorsque le conflit peut devenir une fin en soi. (...) Cet auteur souligne que les conflits « irréalistes » peuvent constituer des exutoires d'une frustration accumulée lors d'un conflit « réaliste » non résolu (p.24). En ce sens, la dimension longitudinale du conflit relevée chez Simmel ne manque pas de faire un appel du pied aux travaux de Follett dont les analyses sur le conflit au travail nous ont beaucoup inspirée.

Marc Mousli (2005) nous a permis de découvrir Mary P. Follett (1868-1933), une chercheuse assez lucide concernant l'analyse des conflits mais positiviste sur leur traitement. Cette femme était à la fois chercheuse, conférencière et consultante. Après sa mort, elle est tombée dans l'oubli jusqu'à ce qu'elle soit remise en valeur par une réédition de ses conférences qui seront notamment commentées par Mintzberg.

Mousli présente une femme qui a travaillé 25 ans « sur le terrain » (p.23), notamment dans le milieu du travail social. Elle a créé et organisé des structures sociales dans des quartiers difficiles. Impactés par ces expériences, ses travaux porteront beaucoup sur l'individu, le groupe et le conflit mais aussi le management des entreprises. Pour elle, « chaque individu est unique, avec ses compétences, ses forces, ses faiblesses, son parcours, son expérience, sa vision du monde. Il réagit à sa façon à cet environnement. Cette diversité est précieuse. Pour faire progresser la société, ou plus modestement pour faire fonctionner au mieux une organisation, il faut profiter au maximum des apports de chacun. Et commencer par n'en rien perdre. » (p.27). Peu d'écrits restent, mais son ouvrage *Creative experience* (1924) est issu d'une réflexion conjointe avec E.C. Lindeman, chercheur sur l'éducation des adultes et la formation continue.

Elle remarque que, déjà à son époque, les conflits sont considérés comme des dysfonctionnements. Pour elle, il faut aller au-delà de la résolution des problèmes. Et la condition préalable à la défense des enjeux de chacun commence par le fait « d'accepter sereinement l'existence des conflits » (p.28). Pour Follett « aucun individu n'est supérieur à un autre. Simplement, tous ne sont pas à la même place dans la société ou dans l'entreprise (...) pour se développer, la société a besoin des deux hommes. Quand deux individus ou deux

groupes ont un différend, il n'y donc aucune raison de supposer *a priori* que l'une a raison et l'autre tort. (...) les obstacles les plus difficiles à surmonter sont la méfiance, les arrières pensées que chacun prête à l'autre, et les pièges du langage. » (p.29). « Ce que les gens entendent souvent par « éliminer les conflits » est en fait « éliminer la diversité ». Mais ce n'est pas la même chose. Nous pouvons souhaiter abolir les conflits, mais nous ne pouvons pas supprimer la diversité. [...] Le conflit n'est pas nécessairement l'expression brutale et coûteuse d'incompatibilité, mais un processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés » (Follett, 1924, p.300, citée par Mousli, 2005, p.29).

Follett analyse trois façons potentielles de traiter le conflit : la domination/soumission, le compromis et l'intégration. Mais sa préférence penche largement pour la dernière. (Mousli remarque l'absence de l'évitement qui viendrait du fait qu'il n'y a pas de conséquences en termes d'action). Concernant la domination, elle lui reproche de casser la diversité et d'être dangereuse à terme. Le compromis est plus courant en entreprise puisque chacun doit faire des sacrifices mais pour Follett « Le compromis est temporaire et vain. Il signifie habituellement que l'on reporte le problème. La vérité ne se situe pas « entre deux positions » (Follett, 1924, p.56, citée par Mousli, 2005, p.30). Elle leur préfère donc l'intégration qui n'est pourtant pas la solution la plus simple, parce qu'elle crée quelque chose. Mousli l'explique ainsi : « il ne s'agit pas de renoncer - provisoirement ou en façade - à une part de ses désirs, mais de les satisfaire par l'explication réciproque, la réévaluation de ses objectifs et la créativité. Follett explique bien que le succès de la démarche ne supprime pas tout conflit. Mais lorsqu'un nouveau désaccord se fera jour, ce sera un autre point : « Ce conflit-là est réglé et le prochain se produira à un niveau plus élevé » (p.31).

Pour Follett, l'intégration a quelque chose de coûteux pour les deux parties et qui n'existe pas dans le cas du rapport de domination. Pour que cette intégration soit possible, il est nécessaire de gommer les inégalités. Mais comment agir sur le conflit ? Comment le prendre en charge ? Doit-on mettre les individus face à leurs responsabilités propres ou face à celles de l'organisation ?

« Moi, je n'aime pas du tout les conflits, franchement je les évite. Parfois, trop d'ailleurs, parce qu'à force d'éviter le conflit, parfois on en crée d'autres. D'un autre côté, je sais bien les gérer et je me fais de plus en plus à l'idée que dans mon métier, hormis si demain je suis dans un service de santé au travail qui est pas..., dans mon métier, le conflit fait vraiment partie intégrante du métier. » Yves, 33 ans, marié, deux enfants, 4 ans d'ancienneté, chef de service

Nous avons vu précédemment que Hegel fait un lien entre conflit et « lutte pour la reconnaissance ». Cette lutte existe partout à la CSI mais les salariés renvoient aux managers la difficile tâche de trancher dans le vif de ces luttes, au mépris, quelquefois, du processus de reconnaissance de l'un des acteurs, ainsi qu'en témoigne Louis, directeur à la CSI :

« Quand vous avez deux personnes sur un sujet presque commun et qui font toutes les deux du zèle, ça se finit très mal. Parce que comment les renvoyer, comment leur dire « ben non, tu en fais trop » parce qu'ils peuvent aussi complètement s'arrêter, quoi. C'est beaucoup plus difficile à gérer comme crise que la crise du glandeur, de celui qui n'en fait pas une et de l'autre qui fait tout le boulot à sa place. Parce que là, au moins, vous pouvez dire à celui qui fait : « c'est très bien, mais si tu continues, il ne fera jamais rien », et il comprend. Et en plus, vous le félicitez. » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge

Au regard de notre terrain, il semble que le rapport au conflit est une question de rapport social. Pour le dominant, le conflit est une perte de temps, il n'a pas de sens, puisque le conflit est une manière pour le dominé de négocier sa place. Mais ce rapport de force ne se résume pas à une binarité entre forts et faibles puisque l'on sait que chacun dans la chaîne de travail, par la nécessité de son action, détient une part de pouvoir, même infime (Crozier, 1977). Le salarié au bas de l'échelle a tout intérêt à entrer en conflit mais il est nécessaire pour lui d'agir dans un contexte où les relations sociales sont encadrées, contractualisées. Parce que le dominé du rapport social aura peu de chance d'arriver à se faire entendre, sauf à espérer la pitié ou l'empathie de son interlocuteur, qui renvoie la tension à l'aléa des rapports humains. En ce sens, il apparaît que si le conflit est nécessaire, il doit être encadré par des règles de manière à protéger les acteurs les moins dotés en ressources.

On remarque qu'à la CSI, il existe une hiérarchie des conflits. Certains sont recevables alors que d'autres sont associés à des « querelles d'école », dénigrés. En témoigne ce directeur qui trouve que la plainte des salariés ne semble pas justifiée :

« Il y avait des morts, c'étaient des vrais morts, pas des suicidés. C'étaient des types qui avaient des gosses qui pleuraient devant la dépouille de leur père – j'ai vu ça. C'étaient des gens qui prenaient des risques tous les jours, qui risquaient de vendre leur baraque parce qu'ils allaient perdre leur emploi. C'étaient des vrais problèmes sociaux, c'étaient pas des trucs à la con comme ici où ils s'inventent des trucs parce qu'ils ont des idées politiques... ». Raymond, marié, 4 enfants, directeur, 3 ans d'ancienneté

Picard et Marc (2012) le remarquent avec justesse, si le conflit fait partie de la vie sociale, il peut faire peur, être stigmatisé : on pacifie les relations entre enfants dès leur plus jeune âge parce que « c'est le plus intelligent qui doit s'arrêter le premier ». Mais il faut aussi voir ici le fruit d'un

rapport de domination : le conflit est invisible lorsque le dominé « prend sur lui » ou « s'écrase » ou que le dominant dénie la revendication : le conflit disparaît dès lors que les dominés se résignent.

2.4.2 Le conflit comme affect stigmatisant, la pacification comme rationalisation ?

La résistance aux conflits résulte pour Élias d'un processus de civilisation. La civilisation est pour lui corrélée à la *distanciation*, donc à l'utilisation d'outils ou de méthodes scientifiques qui permettent de mettre à distance l'objet d'*affects*. Cette mise à distance fait écho aux travaux d'Elias sur la société de cour. Les relations sociales sont révélatrices de l'évolution de la société. Au travers des *us* et *coutumes* que révèlent les interactions sociales, on comprend le processus de mise à distance intellectuelle des individus qui se rapprochent physiquement et géographiquement dans la société de cour : la galanterie est en ce sens une forme de mise à distance, de même que le sont les grandes robes. Mais le système administratif en est l'un des instruments les plus puissants. La pacification des rapports de pouvoirs politiques prendra forme entre le 15^{ème} et le 19^{ème} siècle par le rapprochement géographique des classes sociales (en commençant par les ordres) impliquant le monopole de la violence légitime (Elias, 2003), instrument de pacification de la société. En effet, pour Elias, le rapprochement géographique et intellectuel de classes sociales éloignées implique la confrontation, le conflit et la violence. Dès lors, des outils doivent assurer une distanciation efficace : le droit, la justice, une volonté d'égalité pour réduire les écarts sociaux, le partage et la diffusion des *us* et coutumes d'un pan à l'autre de la société, un vocabulaire commun, des droits communs, etc.

L'entreprise n'est pas exempte de cette volonté de justice et d'égalité sociale si l'on se réfère à la diversité des statuts qui se développent ces dernières années, inspirés du modèle coopératif et mutualiste, comme les SCIC⁴⁸ par exemple. Il est notable aujourd'hui que l'utilisation du vocabulaire de l'économie sociale et solidaire se banalise et se fait connaître : solidarité, développement durable, économie familiale, etc. Si les statuts d'entreprises évoluent, nous voyons que le droit dans l'entreprise évolue lui aussi, et cela joue sur la forme des conflits : ils s'institutionnalisent dans les comités syndicaux, dans les branches professionnelles, etc. Anne Flottès, Jean-Pierre Durand, Danièle Linhart, Vincent de Gaulejac et d'autres montrent les travers rationnels dans lesquels tombent les entreprises cotées, placées sous la pression des actionnaires. Mais le monde du tiers-secteur, de l'économie sociale et solidaire ou mutualiste ne semble pas exempt de cas d'injustices ou d'iniquité des traitements. On parvient à trouver toute

⁴⁸ Sociétés coopératives d'intérêt collectif

une littérature à la suite de Jean-Louis Laville ou de Norbert Alter qui pose la question de la coopération et du don dans les organisations et en ce sens la différence la plus nette aujourd'hui porte sur le sens du travail. Mais en terme d'exploitation, il semble qu'un statut ne protège pas les salariés plus qu'un autre dans l'absolu, bien que cette question mérite d'être traitée par ailleurs. Ce que nous remarquons à partir de l'analyse de la CSI, c'est la diversité des statuts au sein du même EPIC, sur un même métier ou sur une même mission appuyant une injustice distributive que nous développons un peu plus bas.

Pour qu'il y ait conflit, il faut qu'il existe un collectif de travail, un objectif commun mais il faut également que ces objectifs et valeurs entrent en contradiction avec un autre collectif ou un individu. Dans le cas du conflit comme du collectif, il leur faut des objectifs, du sens, une utilité sociale pour exister. Pour Georg Simmel et Lewis Coser, le conflit est intégrateur. Pour Simmel, c'est « l'une des formes de socialisation les plus actives » (2003, p.19). Mais la question que l'on se pose c'est de savoir de quel conflit on parle. S'agit-il du conflit social ? Un conflit devient social dès lors que des tiers y prennent place. Concernant les conflits *relationnels* que nous appelons *interpersonnels*, Picard et Edmond voient qu'ils interviennent partout, à partir du moment où le contact à l'autre nous « insécurise ». Qu'est-ce qu'un conflit interpersonnel ? Qu'est-ce qu'un conflit *infra* groupe ? Est-il social ? Et pour aller plus loin, est-il utile ? Lewis Coser nous permet d'en douter. Pour lui, le conflit peut résoudre certaines dissensions, mais non la totalité. Tout dépend du sujet et de son contexte d'émergence :

« Nous avons vu qu'un conflit, à l'intérieur d'un groupe, peut contribuer à créer son unité, ou à ramener l'unité et la cohésion lorsque celles-ci ont été menacées par des sentiments hostiles et opposés parmi ses membres. Mais nous avons remarqué que tous les types de conflits ne sont pas bénéfiques à la structure du groupe, et que le conflit n'exerce pas ces fonctions sur tous les groupes. Le bénéfice social du conflit sur son adaptation interne dépend du genre de question qui est en discussion ainsi que du type de structure sociale dans laquelle il a lieu. Mais les divers types de conflits et de structures sociales ne sont pas des variables indépendantes. » (1956, p.83)

2.4.3 Objectif des conflits : retrouver la valeur du travail ?

Les conflits pour Coser sont une question de valeur. Ils sont utiles s'ils « concernent des valeurs et des intérêts qui ne sont pas en contradiction avec les principes fondamentaux sur lesquels sont fondés les rapports et ont un effet positif sur la structure sociale. De tels conflits rendent possible une rectification des normes et des rapports de force à l'intérieur des groupes, conformément aux besoins ressentis par les individus qui en font partie et par les sous-groupes. ». En revanche, si « les parties en lutte ne partagent plus les valeurs fondamentales sur

lesquelles repose la légitimité du système social, elles menacent de faire éclater la structure. » (p.83). Quelles sont les valeurs qui unissent les individus ? Sont-ce ces mêmes valeurs que celles qui portent préjudice à la santé au travail au regard des facteurs de risques repérés le rapport Gollac évoqué précédemment (2011) ?

Les valeurs sont multiples chez les individus, pour Boltanski et Thévenot (1991), mais elles ont droit de cité, c'est-à-dire qu'elles sont liées aux situations dans lesquelles sont les individus, ce avec quoi nous sommes d'accord. Il peut même y avoir confrontation entre plusieurs valeurs portées par un même individu qui, prises ensemble, sont paradoxales. Ce sont ces conflits de valeur auxquels les individus sont soumis au travail ; ils peuvent porter préjudice à la réalisation de leur travail comme à leur santé : valeurs professionnelles, normes d'action et leur imbrication aux valeurs personnelles (Durand, 2007). Lorsque l'on parle de valeurs, on ne peut faire l'économie de l'analyse des projets, règles, normes et missions du travail. Ce sont autant d'indicateurs objectifs de ces valeurs. Mais il est également important de lire et entendre les discours qui circulent et le lien qu'ils ont avec les règles. Il faut observer les décalages éventuels entre les uns et les autres et le sens qu'ils portent. C'est pourquoi dans la deuxième partie de cette thèse, nous travaillons essentiellement sur la construction de l'imaginaire et des dispositifs de travail de la CSI. Ainsi, il est important pour nous de voir les discours qui circulent autour des conflits, comment ils sont mis en visibilité ou à l'inverse, comment ils sont mis à distance ou cachés.

Il existe des conflits qui gagnent à être connus à la CSI. En témoigne, à la fin de l'année 2014-début 2015, le conflit qui oppose les personnels de sécurité de la CSI et leur direction, dont nous avons fait mention plus haut. En effet, leur idée est de bloquer l'ouverture de la CSI, dépendante d'un contingent de personnels de sécurité qui garantit l'ouverture aux visiteurs, selon un accord de la préfecture de police. Ainsi, le rapport de force est très important : le bâtiment ne peut accueillir de visiteurs tant que l'augmentation de salaire n'est pas effective. Les équipes justifient cette demande par l'écart de rémunération avec les agents de sécurité incendie du centre George Pompidou. Quelques jours plus tard, la présidente sera elle-même rattrapée dans le Canard Enchaîné du 11.02.2015 par la divulgation de son salaire, de ses augmentations et de son statut d'impôt, provoquant un scandale médiatique dans les réseaux syndicaux, en réponse à la culpabilisation des grévistes quant à la perte financière engendrée par la grève. Marie nous livre un exemple de ces querelles quotidiennes, qui portent ici sur l'embauche de prestataires externes, de sous-traitants, etc. :

« Ce qu'il y a aussi, c'est que j'ai découvert des choses assez vite quand je suis arrivée, c'est qu'avec les entreprises de maintenance, ce n'est pas clair du tout. Quand il y a eu les renouvellements des marchés, c'était pipé, quoi. (...) Je les vois, les devis, passer. Les 2000

euros par ci, les 3000 euros par là. Et vas-y ! (...) Alors, je ne sais pas s'il y a du pot-de-vin, je ne sais pas s'il y a du bakchich, je n'en sais rien. Ce dont je suis sûre, c'est qu'ils les couvrent techniquement pour avoir une espèce d'aura... En fait, ce sont des gens qui ne vont pas bien, ils passent leurs journées à savoir ce qu'ils vont faire pour pouvoir garder la face, si vous voulez. Mettre en difficulté telle ou telle personne, créer des situations d'urgence, et ils sont toujours les héros, les bienvenus, pour colmater. C'est ça. Et là, la Cité perd des millions. Et rajouté aux syndicats... Mais tout ça, c'est une grosse toile d'araignée, je vous dis. » Marie, ingénieure, en couple, 1 enfant, 2 ans ½ d'ancienneté.

Marie ne sait pas comment agir face à ces faits qui entrent en dissonance avec son habitus professionnel, basé sur la méritocratie, le surinvestissement, l'apprentissage et l'évolution permanente et surtout la neutralité des affects. Elle réalise que son idéal professionnel est en contradiction avec le réel de ses collègues et managers. Mais ce que cela montre surtout c'est le sentiment d'injustice face à ces « externes » qui s'approprient une part de ses propres missions, rappelant que si les salariés ne sont plus assez « chargés », ils sont de potentiels candidats vers la sortie, dans la logique de la baisse des effectifs annoncée. Il est difficile de ne pas se laisser prendre au jeu des catégorisations et des rumeurs. Plusieurs salariés ont fait état de la corruption dont ils sont témoins. Les préjugés et catégorisations de l'autre semblent être le *media* de diffusion d'un sujet tabou, sur lequel on ne souhaite pas être associé ou identifié⁴⁹, de façon à démarquer ses valeurs professionnelles de celles des autres. Dans la troisième partie de la thèse, nous illustrons quelle forme ces conflits prennent à l'échelle interindividuelle, qui pour nous est l'un des niveaux les plus dangereux avec celui du conflit intérieur, que nous ne développerons pas ici, mais qui est d'une certaine manière illustré par différents suicides qu'a connu la CSI.

⁴⁹ Cela nous a amenée peu à peu à évoquer la question des stratégies internes de favoritisme d'un sous-traitant, de pot-de-vin, etc. Ces questions restent taboues alors qu'elles sont légion, lorsqu'on regarde les scandales qui n'épargnent aucune entreprise, y compris dans le secteur public.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons voulu mettre en avant l'ensemble des enjeux du travail décrits par les personnes interrogées, ou vus dans les situations de travail que nous avons pu observer ou partager avec elles.

Pour développer la façon dont nous avons analysé les subjectivités des salariés, nous sommes partie dans notre premier paragraphe de la plainte « RPS ». C'est en cherchant à interpréter, au-delà de la plainte, la lutte pour la reconnaissance des travailleurs, que nous avons pu mettre en avant le fait que, vue comme un processus, la reconnaissance recouvre les aspects objectifs et subjectifs du travail. Cela nous a permis de révéler les niveaux dans lesquels les attentes des travailleurs pouvaient être satisfaites ou déçues : reconnaissance existentielle, des moyens et efforts fournis, et enfin les résultats obtenus.

Ensuite, nous avons dessiné le schéma global de notre conception des situations de travail de manière à présenter comment les trajectoires individuelles et organisationnelles s'imbriquent. Concernant les trajectoires individuelles et organisationnelles que nous mettons en avant, ce sont les expériences qui font évoluer le rapport au travail. Ces expériences peuvent relever du vécu, de l'observation ou d'une projection. Parmi les expériences vécues, les relations au travail ont une place importante ; elles se vivent à plusieurs niveaux (avec les pairs, dans la hiérarchie, avec des sous-traitants et partenaires ou d'autres professionnels), et l'on s'aperçoit que toutes ne permettent pas une homogénéité des rapports de force. C'est pour cette raison qu'il nous a semblé important de distinguer les relations sociales des rapports sociaux, en montrant que pour nous, l'un et l'autre se distinguent principalement parce que les relations sociales relèvent d'un cadrage de l'organisation.

Dans le troisième paragraphe, nous nous sommes intéressée aux affects du travail. Pour nous, l'idéal au travail cache les mauvais affects. Nous avons pris l'exemple de la marginalisation de l'école des relations humaines au bénéfice de celle des relations sociales afin d'illustrer comment les sciences humaines nient une part importante de leur objet : les affects. Toutes les émotions ne stigmatisent pas ceux qui les expriment ; cependant, il y a dans le processus de civilisation d'Élias l'idée que la société nous enjoint à maîtriser les bons affects aux bons endroits. Des féministes ont ainsi eu l'idée de parler d'émotionnalité limitée pour parler des lieux où le management se définit par une socialisation aux émotions individuelles. La maîtrise des bons affects, le savoir-être sont des ressources de pouvoir importantes au travail. On s'aperçoit que la

socialisation à ce pouvoir est sujette à de puissants rapports sociaux. Les *affects* à la CSI tendent à être invisibilisés, rendus tabous voire honteux. Certains *affects* dans un certain contexte et porté par certaines personnes seront plus légitimes que d'autres. Certains sont naturalisés de façon positive (un technicien bourru) et d'autres plus négativement (une commerciale qui pleure).

Dès lors, et c'est le sujet de notre dernier paragraphe, on peut faire le lien entre les différents types de conflits et la maîtrise de ces affects. Des individus mieux préparés seront plus à même de donner une portée sociale à leur lutte, tandis que les autres vont avoir recours à la violence et seront stigmatisés. Le conflit prend une place importante dans la réalisation du travail comme dans les relations de travail. Plus encore, ces conflits infléchissent la réputation des unités de travail et des travailleurs, portant préjudice à leur image. Le conflit est en ce sens porteur de conséquences lourdes sur l'organisation et le bien-être au travail, au-delà du fait qu'il résulte lui-même de dysfonctionnements, ou plus exactement de tensions non gérées. Le conflit enfin, n'est pas exempt d'une réflexion autour des valeurs, que nous développons au chapitre 5 sous l'angle des compétences collectives.

Chapitre 3 Enquêter sur les conflits pour comprendre les ressorts du mal-être et du bien-être

L'objectif de ce chapitre consiste à présenter les grandes questions méthodologiques que nous nous sommes posées au fur et à mesure de l'enquête. Il a fallu composer notre réflexion à partir de plusieurs contraintes que nous développons : temporelles et posturales. C'est à partir du cadre de la double casquette consultante et chercheuse que nous avons tenté de tirer parti de chacun de leurs atouts comme de leurs contraintes. D'autre part, nous avons choisi de donner plusieurs paliers à notre analyse pour dépasser les résultats classiques produits par les interventions professionnelles de courte durée, que nous avons néanmoins cherché à prendre en considération, puisqu'elles mettent en avant des faits importants dans les modalités de dysfonctionnement du travail (problèmes de formation, de communication, etc.). Nous allons dans un premier temps présenter le cadre méthodologique de la recherche, comment il a été pensé *a priori* et son développement par itération. Puis dans un deuxième et troisième temps, il s'agit de donner à voir au lecteur dans quelle mesure les outils d'analyse proposés au travers de l'évaluation du risque psychosocial font tomber l'« expert » dans le risque de répertoriation des plaintes sans pour autant permettre une fine analyse des processus qui amènent les individus à se trouver en situation de mal-être.

3.1 Méthodologie de recherche

Cette thèse est issue d'un paradoxe auquel nous avons dû faire face. Celui d'une reconversion professionnelle et d'une transition personnelle. Cela s'est traduit par un contrat Cifre. Mais il a été difficile de rassembler des ambitions qui s'emboîtent difficilement. Il a fallu s'investir dans la mise en œuvre d'une cohérence de trajectoire, afin de présenter un profil crédible lors des nombreuses et répétitives justifications identitaires demandées dans chacun des deux milieux

embrassés fraîchement : le monde de la recherche et le monde des consultants. Cette justification est nécessaire parce qu'être un chercheur chez les consultants et un consultant chez les chercheurs ne va pas de soi. Il existe pour chacun une formation, des temporalités, des évaluations, un *habitus* qui diffèrent - voire s'opposent. Surtout lorsque l'on tente d'avoir une démarche *critique*⁵⁰.

Cette double posture n'est pourtant pas particulièrement exceptionnelle dans le monde du travail. Comment donner cohérence notre un parcours intellectuel *a posteriori*? Comment donner l'illusion d'une unité de pensée – l'illusion de l'unité de soi (Lahire, 1998) ?

3.1.1 Contexte et entrée sur le terrain

Récit de mon entrée en thèse

Je suis entrée dans une toute petite entreprise de trois ans d'ancienneté, à l'époque, qui met en avant l'idée de « vendre » des équipes mixtes consultant/chercheur dans les entreprises autour des questions RH, organisation et management. Au départ, le contrat Cifre avait été signé avec le cabinet dans le cadre d'une recherche sociologique à réaliser sur la qualité de vie au travail à la SNCF. Or, ce projet n'a pas abouti. Après avoir fait une demande de Cifre en septembre 2011, la signature d'un contrat dans le cabinet en janvier 2012 et un début de financement en avril 2012, je me rends rapidement compte que je dois trouver un terrain de thèse par mes propres moyens. Je commence donc à faire un actif travail commercial, administratif et de développement interne pour le cabinet : demande de financement à Malakoff Médéric dans la cadre d'un prix « Santé au travail » pour le financement d'une recherche où je suis reçue deuxième, réponse à plusieurs appels d'offre public pour réalisation de « marchés intellectuels » dont un pour Universcience. Pour réaliser cette mission, j'ai présenté au client une équipe dirigée par un des trois associés du cabinet, également sociologue, et Catherine Becquelin, ancienne DRH de Bayard presse récemment reconvertie en consultante-médiatrice⁵¹. Seule cette dernière m'accompagnera sur la mission qui est devenue mon sujet de thèse.

⁵⁰ Sans vouloir faire de pléonasme mais par opposition aux sciences de gestion. Boussard (2008) montre comment les chercheurs en gestion participent du logos en produisant des outils et une légitimité scientifique et, semble-t-il, inébranlable à cette idéologie gestionnaire.

⁵¹ Elle débute sa carrière dans le secteur bancaire, puis intègre un cabinet international de conseil et de formation, où elle exerce pendant 9 ans, comme consultante sur l'ensemble des domaines RH puis comme responsable de l'offre relations sociales. Elle devient ensuite Directrice des Ressources Humaines d'un groupe de presse et d'édition pendant 11 ans. Médiatrice diplômée ; elle enseigne en GRH dans le master 2 RH de l'Université de Paris Est.

Il s'est agi de réaliser une évaluation des risques psychosociaux pour les intégrer au document unique des risques. Le travail de consultant chez Universcience débute donc en septembre 2012, soit un an après ma première inscription en thèse, neuf mois après le début de mon contrat de travail et 6 mois après le début du financement Cifre.

La mission consistait à proposer des solutions pour les conflits internes chronophages pour l'inspection du travail, ainsi que de répondre à une injonction de la CRAMIF (caisse régionale d'assurance maladie d'IDF) à ajouter l'évaluation du risque psycho-social (RPS) à son document unique d'évaluation des risques (DUE) afin de lutter de manière efficace contre la croissance constante du taux absentéisme depuis 30 ans, qui dépassait les 7% en 2012. Or, il est entendu que travailler autour de la qualité de vie au travail et réaliser un document juridique n'a pas le même sens qu'une démarche de thèse sociologique. D'autre part, il est certain que le rapport au temps et au terrain change profondément, puisque je ne pouvais me présenter comme chercheur en thèse, avec sa dimension plus réflexive, de « service public », mais plutôt comme consultante qui coûte « cher » (ce que le client avait tendance à souvent évoquer au début de la mission), l'air sans doute trop jeune (allusion qui a disparu lorsque une grossesse a été visible⁵²), qui ne peut disposer librement de son temps, acquise à la cause de la direction générale. De plus, il fallait répondre à des exigences de production internes au cabinet : commerciale, administrative, et des interventions dans d'autres structures. Notre manager, l'un des trois associés, nous exhortait à vendre notre force de travail à des clients 120 jours à l'année, preuve à l'appui⁵³. Nous avons découvert plus tard que cette injonction n'avait pas de sens puisqu'un salarié classique a environ 226 jours travaillés par an et qu'en contrat Cifre, j'aurais dû théoriquement ne travailler qu'entre 113 et 46 jours pour l'entreprise, selon les sources de l'ANRT. Par ailleurs, les cabinets de consultants « classiques » exigent de leurs consultants seniors (plus de 3 ans d'expérience) entre 60 et 100 jours produits. Nous étions donc dans un cadre d'exigence professionnelle très élevé et auquel nous avons souhaité nous soumettre, espérant alléger la charge de travail au fur et à mesure de l'échéance du financement et parvenir à dégager du temps pour la rédaction de thèse, une fois le terrain terminé. Nous verrons dans notre troisième partie dans quelle mesure cela relève d'un sur-engagement au travail.

⁵² Un changement de comportement a été notable avec la visibilité de notre grossesse : notre jeunesse et le travail de thèse ont pris une nouvelle dimension. Nous avons été perçue comme crédible, une mère responsable avec enfants à charge. Dès lors, notre expérience professionnelle n'a plus jamais été mise en cause.

⁵³ Nous avons un l'EMA (état mensuel d'activité) précisant par demi journée le type d'activité à rendre le 26 du mois. Le versement du salaire en dépendait.

Ainsi, il a fallu composer avec l'apprentissage de deux statuts, postures, et rôles professionnels : consultante d'un côté, sociologue de l'autre. Les approches diffèrent sur de nombreux points. Si chacun doit poser un diagnostic du terrain par une définition de la problématique, peut proposer une étude quantitative, qualitative, prospective, comparatiste, les chercheurs vont aller au-delà du travail de consultant en proposant des monographies, typologies, statistiques, etc. qui sont compilés à des travaux de leurs pairs pour répondre à la problématique. Tandis que les consultants sont plus soucieux de proposer des recommandations avec des propositions d'accompagnement et de mise en place du changement (induit par le rendu d'un *livrable*, qui devient en cela une proposition commerciale en tant que telle). Les règles déontologiques semblent, de prime abord, communes : confidentialité, rigueur, expertise, neutralité, sont revendiquées de part et d'autre. On s'aperçoit que les consultants investissent leurs « séniors » ou « directeurs » à faire un travail relationnel poussé avec le client, fait de déjeuners et de flatteries, de manière à ouvrir des portes et faire en sorte que le client prenne en charge un maximum de « petites tâches » de manière à mobiliser au minimum les consultants sur des tâches à faible valeur ajoutée. Là où les chercheurs avec lesquels nous avons travaillé auraient tendance à travailler de façon plus individuelle et manuelle, ils se permettent moins de mobilisation des forces de travail internes (prise en charge de la prise de contact avec les salariés, organisation de la réservation des salles, etc.), avec cette idée récurrente que l'intervention sert leurs propres recherches, relève plus de leur volonté que d'une demande client, ce qui les incite moins à contractualiser l'enquête, à se faire rémunérer pour ou à divulguer leurs résultats à l'entreprise. N'oublions pas que cet *habitus* pose problème puisque dans la recherche, une proportion croissante n'est plus fonctionnaire, mais plutôt contractuelle, voire bénévole. En ce sens, le sociologue passe beaucoup de temps à organiser son travail et son accès au terrain. Mais cette compétence liée au *pilotage*, fondamentale dans le métier de chef de projet⁵⁴ permet d'une certaine manière de déployer des outils qui permettent une diffusion de l'information au plus grand nombre, de faciliter en un sens le travail collectif, moins outillé dans la recherche⁵⁵. Enfin, utiliser les ressources internes au terrain permet de rendre visible sa démarche propre et d'ouvrir l'accès au terrain (ouverture de réseaux internes, acceptation de réalisation d'entretiens sur le temps de travail des équipes, observation et accès aux outils de travail ; observation participante, etc.).

Sur l'ensemble des points que nous venons d'évoquer, il semble que ces *habitus professionnels* dépendent également de l'expérience et de la sensibilité intellectuelle et éthique des intervenants, quel que soit leur profil.

⁵⁴ Qui fait partie de la maîtrise mise en avant par Boussard (2008), logos au service d'un idéal gestionnaire.

⁵⁵ Nous commentons principalement au regard de notre courte et très personnelle expérience.

Ce qui a été intéressant, en adoptant tour à tour ces deux postures, c'est d'y lire la représentation de chacun dans le monde de l'entreprise, notamment sur notre terrain. Les laboratoires de recherche, y compris ceux des grandes écoles de type *Les Mines*⁵⁶, sont vus comme très « théoriciens », moins réactifs ou opérationnels. Nous verrons que cette représentation est en décalage avec la réalité puisque l'intervention la plus opérationnelle réalisée à la CSI a été la réalisation des classifications⁵⁷, la seule portée par une équipe composée uniquement par des chercheurs.

En revanche, dans le discours autochtone, revient souvent la question des prix d'intervention : en effet, sur le marché du conseil en entreprise, la différence de prix-jour entre un cabinet de recherche et un laboratoire est importante, au détriment des laboratoires de recherche. Dans les deux cas, les règles de déclaration et de rémunération du travail sont totalement opposées, s'approchant souvent de l'exploitation bénévole du côté de la recherche, une partie de ses intervenants étant de fait déjà rémunérés par leur statut de fonctionnaires. Du côté des cabinets d'étude, les salaires sont variables, d'une spécialité à l'autre, d'un métier à l'autre. Ils sont de plus en plus spécialisés, montent des partenariats de compétences pour répondre à des offres de plus en plus complexes. En ce sens, nous avons constaté un appel croissant à la légitimité des chercheurs pour développer leur commerce en sous-traitance.

En termes d'organisation du travail, les laboratoires de recherche ne disposent pas d'une organisation du travail hiérarchique ou fonctionnelle. On peut déplorer une capitalisation/transmission des travaux aléatoire, sous la forme principale de la relation étudiant/directeur. Des modèles qui vont du mandarinat à l'absence de relation, la réussite de cet échange ne repose que sur l'intimité qui lie les individus, basée sur des modalités informelles. Le manque de connaissance des travaux des collègues et la responsabilité individuelle à faire diffuser ses propres travaux en parallèles des recherches, voire des activités pédagogiques, de recherche de financements et administratives fragilise le monde de la recherche. Du côté des consultants, on retrouve ce que Boni (2010) appelle le « qui-vive professionnel », soit une obligation à satisfaire aux exigences de rentabilité du cabinet, aux dépens quelque fois de la pertinence ou de la qualité des interventions. En revanche, on observe le déploiement d'un certain nombre d'outils de travail et de processus qui malgré leurs limites, ont le mérite de faciliter le travail à plusieurs. D'autre part, les cabinets d'études mettent souvent en place un processus de mise en concurrence des consultants aux profils homogènes. Boni constate que « L'injonction au développement permanent a des effets particuliers sur le rapport à l'emploi car elle induit un

⁵⁶ Dont une équipe a été en charge de la réalisation des grilles de classification à la CSI entre 1991 et 1992.

⁵⁷ Tableau de classement de l'ensemble des métiers, regroupement en classes (cadre, maîtrise, employé) et en échelons, à partir desquels sont fixés les taux de rémunération

besoin de variété et développe des comportements de travailleurs indépendants, les consultants cherchant à s'assurer des missions utiles pour leur cursus professionnel. » (Boni, 2010, p. 7). Alors que les laboratoires de recherche sont évalués principalement sur leurs activités scientifiques (communication, publications, séminaires, etc.) validées par une agence qui met en scène une évaluation par les pairs (AERES récemment devenue HCERES⁵⁸). Dans les cabinets d'étude, il faut rendre des comptes individuellement sur la valeur ajoutée produite : développement commercial, production en taux horaire, etc. L'évaluation en ce sens porte d'abord une dimension économique mais également une capacité à intégrer un *ethos* et une *hexis* corporelle adéquats (Boni, 2014 ; Boussard, 2008).

3.1.2 Le sens de chaque temporalité pour la réalisation de la thèse

Nous avons tenté de nous appuyer sur ces différents statuts selon nos besoins d'avancement pour la thèse :

- La première année s'est principalement déroulée sous l'identité de consultante, avec casquette de chercheure. Notre activité principale était d'intervenir en entreprise et cette année-là, nous avons travaillé auprès du Crédoc, d'Universcience, de la SNCF, de Transgourmet, et de Pôle Emploi. Pour ce qui concerne le terrain de thèse, notre mission a été contrainte par le contrat réalisé dans le cadre des marchés publics, avec délais et moyens définis par avance. L'enjeu de cette année-là fut la conciliation des différents acteurs : direction générale, syndicats, équipes de santé et de sécurité, employeur Cifre et direction de thèse.
- La deuxième année s'est déroulée sur le terrain sous l'identité de chercheure. Nous avons gardé par ailleurs notre identité de consultante pour des missions avec le ministère du Redressement Productif ou la Caisse des dépôts. Concernant la CSI, il s'est agi de retourner sur le terrain et d'approfondir les échanges avec les salariés sur leurs trajectoires professionnelles et de santé. Nous en avons profité pour réaliser également un travail d'enquête sur les archives de la CSI.
- La troisième année a été celle de la prise de recul. Nous avons choisi, pour plusieurs raisons professionnelles, de rompre le contrat Cifre et de terminer de manière autonome l'écriture de la thèse, en ne gardant que le statut d'étudiant, de vacataire et d'auto-entrepreneure. C'est donc l'année de la rédaction. Nous avons gardé des contacts avec

⁵⁸ Depuis 2007, l' AERES est autorité administrative indépendante chargée de l'évaluation de la recherche et des l'enseignement supérieur. Depuis 2014, c'est devenu un Haut Conseil appelé HCERES. (Réf. Hceres.fr.)

des figures-clefs de notre terrain pour mettre en discussion nos résultats et cette prise de recul s'est révélée aussi difficile que nécessaire, tant pour faire monter la thèse en réflexion théorique, que pour faire le point sur les tris à effectuer quant aux matériaux récoltés sur le terrain (une liste exhaustive de ces matériaux se trouve en annexe).

Les conditions réelles du travail dans le cadre de cette Cifre si particulière se sont imposées avant même la signature de notre contrat de travail et alors que nous avions déjà commencé à travailler pour le cabinet de conseil. Ainsi, nous avons dû réajuster plusieurs fois notre propos de thèse, notre emploi du temps de travail et notre liberté d'action sur le terrain. Ces trois temporalités nous ont permis de recueillir des expériences, des observations et des matériaux de nature des différentes. On ne pourrait dire si l'une ou l'autre aura été plus utile. Chaque étape a été utilisée et exploitée comme autant de matériaux de compréhension du travail à la CSI dans ses différentes dimensions.

3.1.2.1 Phase 1 : « interaction et participation à l'action de travail »

Nous avons réalisé notre terrain de 2012 à 2014. Il a débuté par une évaluation des risques psychosociaux. Ce type de démarche doit démarrer par une analyse d'un maximum d'éléments qui permettent de comprendre le travail. Il s'agit de reporter dans une grille les risques observés, à l'aide des acteurs que nous avons déjà évoqués dans le premier chapitre, et qui par la diversité de leur position et de leurs rôles, ont des informations et des points de vue utiles à l'analyse, tout en étant de surcroît responsables de la prise en charge de ces risques. Donc nous avons interrogé :

- Les salariés sur leur ressenti au travail,
- Les managers sur les difficultés de leurs équipes et celles auxquelles eux-mêmes font face,
- Les acteurs de la sécurité, qui peuvent par leur travail d'analyse des risques physiques entrevoir l'impact sur le moral des salariés, la capacité à réaliser leur travail,
- Les acteurs des ressources humaines qui font recension de faits chiffrés, de frustrations, peuvent servir d'arbitre, sont interlocuteurs des instances de représentation du personnel (IRP), etc.,
- Les acteurs de la santé au travail qui ont pour mission de faire de la prévention primaire et par là recensent les maux du travail, quelle que soit leur nature. D'autre part, leur

mission se développe de plus en plus sur la dimension RPS, les incitant à sortir de leurs cabinets pour analyser les conditions de travail,

→ Les syndicats et en premier lieu le CHSCT dont la vocation est précisément de surveiller et prendre en charge ces questions.

Ensuite, nous avons trié les risques recensés, analysé l'origine du mal-être que nous avons découpée grossièrement en cinq catégories inspirées des travaux de l'ANACT : contenu du travail, organisation du travail, changement environnementaux/emploi, management et relations au travail, et enfin le développement professionnel. Nous avons précisé pour chaque risque sa régularité, ce qu'il touche (travail – individus – collectif) et l'urgence de sa prise en charge. Enfin, nous avons proposé des plans d'actions qui semblaient réalistes aux équipes concernées en attribuant un responsable pour le suivi de ces plans d'action. En ce sens notre pratique ne diffère pas de celles des experts agréés par le Ministère du travail⁵⁹.

Pour réaliser ce travail *de recueil de données*⁶⁰ et constituer une bonne connaissance empirique de l'organisation à tous les niveaux, nous avons procédé à plusieurs phases d'intervention. Par le prisme de notre commanditaire, la direction générale de la CSI, nous avons conçu une première vision de l'établissement que nous avons commencé à analyser à partir des documents produits au cours des dernières années : rapports de la médecine du travail, des infirmières, des psychologues ; les comptes-rendus de CHSCT et de DP (délégués du personnel), les tracts syndicaux ; les rapports des nombreux experts nous ayant précédés ; l'organigramme, le bilan social, le rapport d'activité. À ce moment-là, nous avions une vision très juridique et litigieuse des relations à la CSI, à la mesure du vécu professionnel de nos interlocuteurs. Ces documents nous ont également permis de voir le décalage entre une vision officielle et la réalité du terrain, deux ans après la fusion.

En parallèle de la compréhension des dimensions politiques et institutionnelles, il nous a fallu également chercher à comprendre et à analyser le point de vue des acteurs. Nous avons eu des entretiens avec l'ensemble des acteurs « politiques » principaux autour des questions de santé : directeurs, délégués, acteurs des métiers RH, santé, sécurité et environnement.

⁵⁹ « Le CHSCT peut faire appel à un expert agréé sans condition d'effectif en cas de risque grave constaté dans l'établissement ou de projet important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail ». Le CHSCT ne peut faire appel qu'à un expert agréé dont la liste est fixée par arrêté alors que la direction n'a pas cette contrainte. Cf. <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Le-recours-a-un-expert-externe.html>

⁶⁰ Des tableaux avec le détail des données recueillies sont accessibles en Annexe.

Afin de répondre aux exigences de la CSI quant à l'utilisation de données chiffrées, mais également de façon à faire ressortir des effets de sites, de sexe, d'ancienneté ou d'unités de travail, nous avons eu recours à un questionnaire quantitatif. Ces éléments nous ont permis de présenter des résultats qui satisfassent l'injonction à « l'objectivité » explicitement souhaitée par le Directeur Général lors de notre première rencontre avec le comité de pilotage. Si cette demande nous a paru étonnante, son sens empirique a émergé au fur et à mesure de la compréhension du contexte historique des relations sociales à la CSI. Nous développons cet historique dans la deuxième partie de la thèse (chapitre 4). Il est à noter qu'immédiatement après la passation du questionnaire, notre ordinateur a été volé par effraction, seul objet disparu du bureau de notre entreprise, entraînant une perte considérable de données, et de temps.

Malgré la contrainte de temps et de jeu budgétaire et temporel (6 mois prolongés à 9), nous avons choisi de compléter la demande du commanditaire par des groupes de travail avec des salariés. Nous avons donc organisé dix groupes de travail d'une demi-journée, qui rassemblaient des salariés sans responsabilité hiérarchique ou syndicale, provenant de l'ensemble des directions et délégations, ainsi que les correspondants RPS.

Tout au long de cette année d'intervention (septembre 2012 à septembre 2013), nous avons réalisé des observations (visite du musée, écoute des interactions en pause-café, dans les couloirs) mais aussi des observations participantes : quatre CHSCT, une réunion du management élargie, cinq réunions techniques avec les personnels RH, santé et sécurité, deux réunions avec les correspondants du Comité de Santé Psycho Sociale pour travailler les grilles, deux réunions avec la Présidence Directrice Générale, et deux autres avec le Directeur Général.

Nous avons aussi réalisé la grille d'évaluation des RPS, les préconisations de plan d'actions, et de prévention et les propositions de modalités de mise à jour de concert avec les chefs du département, les correspondants de comité de santé psychosociale⁶¹ et des délégués syndicaux par unité de travail (hiérarchiques : directions/département). Enfin nous avons proposé un transfert de la méthodologie et une formation de l'équipe interne en charge de l'évaluation⁶². s

⁶¹ Les correspondants de comité de santé psychosociale étaient souvent des managers de proximité qui ont été désignés de manière obscure pour être les interlocuteurs locaux du Comité de santé présidé par la Présidente, et composée de la Direction Générale, et des principaux représentants de la santé et de la sécurité, ainsi que le CHSCT. Ce dernier a décrié ce comité et n'a pas semblé y participer.

⁶² Nous avons réalisé 27 entretiens concernant l'organisation du travail dont 6 de syndicats. Cette grille est explicitée en Annexe.

3.1.2.2 Phase 2 : « approfondissement et affinement des résultats »

Cette période commence en octobre 2013. La mission de conseil au sein de la CSI est terminée. Nous décidons d'un retour dans l'entreprise en tant que doctorante pour continuer ce qui avait été amorcé au mois de juin, soit des entretiens « de trajectoires » questionnant principalement l'expérience professionnelle et le parcours de santé. Par ce nouveau prisme d'entrée sur le terrain, nous avons entamé une réflexion sur la double posture consultante/chercheuse. D'autre part, nous avons commencé à prendre du recul sur notre expérience d'intervention et c'est à ce moment que nous avons décidé de prendre en considération l'origine des grandes difficultés qui ont jalonné notre première phase : les conflits au travail. En adoptant pleinement cette posture de recherche, il n'en reste pas moins qu'il fallait continuer à travailler au sein du cabinet en tant que consultante. Nous sommes parvenue à obtenir deux jours par semaine à consacrer à la thèse, ce qui sera l'objet de nombreuses critiques en interne et nous avons des difficultés à trouver appui pour la réalisation de notre travail salarié. Sans collègues durablement inscrits dans l'entreprise, sans espace de régulation pour trouver des solutions de dialogue sur les différents aspects du travail, les relations professionnelles se tendent. Nous ne disposons que d'un seul interlocuteur pour parler des questions RH, management, commerciales, de production, scientifiques, etc. Or, le dialogue étant rompu, nous avons préféré partir. Nous avons été soutenue dans cette démarche par le laboratoire GTM ainsi que par l'ANRT. Lors des échanges de courriers de rupture de contrat entre la direction de thèse et l'entreprise, nous avons remarqué l'importance du fossé entre les deux postures, consultant et chercheur. En l'occurrence notre manager n'acceptait pas de se plier aux règles de l'évaluation académique, estimant que le doctorant en Cifre n'a pas à adopter « la logique de travail » des autres doctorants : « Un doctorant dans un laboratoire, dit-il, peut s'appuyer sur des études bibliographiques extrêmement poussées, des entretiens qualitatifs hyper exhaustifs (...) une présence dans de nombreux colloques et manifestations scientifiques, des cours de TD et j'ai pu voir que chacun comptabilisait toutes ces cartes comme un trophée nécessaire dans leur milieu académique ». Ainsi, il déniait le fait que le doctorant Cifre est lui-aussi soumis aux règles du milieu académique, alors même ce fameux « trophée » est également exigé par l'ANRT, l'organisme qui attribue et encadre le Cifre⁶³. Il existe une incompréhension des contraintes du monde de la recherche dans le milieu industriel, alors même que dans notre cas, l'entreprise était spécialisée dans la prestation de services de recherche. Les contraintes temporelles et méthodologiques de la recherche, garantes d'une rigueur nécessaire et impossible à garantir dans le monde industriel

⁶³ Versement mensuel d'une partie du salaire ainsi qu'un crédit d'impôt qui réduit charges salariales et patronales.

deviennent absurdes par le profond décalage de préoccupations et de temporalités. Ainsi la difficulté que nous avons vécue est venue de l'imbrication forcée de deux casquettes *a priori* inconciliables. Le développement de la thèse éclaire les facteurs sous-jacents à cet échec tels que la question de la régulation et des rapports sociaux. Nous avons donc préféré partir plutôt que de laisser s'installer durablement un mal-être au travail ; une posture de *préservation* ou de retrait.

Au terme de cette dernière année, nous avons réalisé 31 entretiens sur les trajectoires de salariés afin de comprendre le détail des ajustements qu'opèrent les individus entre leurs expériences de santé et de travail passées, leurs projections sur ce que le travail doit être et les situations réelles de travail. Les personnes interrogées ont été choisies de façon assez aléatoire, plus par opportunité qu'en respectant des critères de profil rigoureux, en raison des difficultés d'accès au terrain dont nous faisons mention au chapitre 2. En effet, les tensions internes et conflits présentés dans notre précédent chapitre ont contribué à construire des réseaux de personnes opposés les uns aux autres, que l'on pourrait assimiler à des « clans ». Sébastien Diné (2007) retrouve cette notion chez De la Rochefordière qui remarque que les managers peuvent demander à leurs équipes de ne pas s'adresser à leurs ennemis (1990). En ce sens, le clan, dans la littérature politiste, est assimilé à des clans familiaux dans une acception assez large, à vocation politique et de délimitation du pouvoir. Anne Flottès (2004) a travaillé sur des terrains parsemés de conflits, de tabous, de « secrets de famille », qui donnent envie au consultant de « plonger dans l'énigme malfaisante ». Pourtant, il faut aller au-delà de cette mise en scène puisque « la guerre des clans, c'est l'arbre qui cache la forêt ». C'est pourquoi le fait d'aller interroger des individus au cœur des conflits sur leurs trajectoires professionnelles et de santé a cristallisé des peurs, et a fermé la possibilité d'interroger les « opposants » de ceux que nous rencontrions.

Nous avons mis un certain temps à décrypter ces *configurations d'opposition*, et souvent il était trop tard pour parvenir à entrer en contact avec des acteurs aux visions différentes ou opposées de ceux que nous avons déjà interrogés. Pour autant, ces configurations ont été suffisamment mouvantes pour parvenir à interroger 31 personnes provenant de deux directions :

- Direction de la logistique, de la sécurité et du bâtiment : cette direction dite « support » est composée majoritairement d'hommes, peu qualifiés. Cette direction a mauvaise réputation au sein de l'établissement. Elle connaît un gros turn-over des directeurs (4 en 6 ans).
- Direction des expositions : cette direction est assez mixte, que ce soit par âge, sexe ou niveau d'étude. Elle est le centre de l'établissement de par la nature de son activité. C'est

une direction dite « de l'offre » dont le directeur est le même depuis 15 ans, après une ascension sociale en interne.

Dans ces entretiens, nous avons questionné les double parcours santé et travail en ciblant deux directions que nous avons choisies pour leurs caractères opposés. Par ailleurs, nous avons fait des entretiens avec des figures syndicales, mais également des professionnels présents dans l'équipe santé au travail ainsi que quelques cadres dirigeants⁶⁴.

Mais avant de comprendre le maillage dans lequel nous étions imbriquée malgré nous, nous nous sommes beaucoup remise en question, sans comprendre les rendez-vous manqués (notamment dans les entretiens collectifs que nous avons lancés dès le début de notre intervention), le ton employé dans certains e-mails, voire quelquefois des comportements agressifs envers nous. De ce fait, notre enquête comporte des biais : les voix absentes auraient été utiles à entendre pour entrer plus profondément encore dans la complexité des relations sociales au sein de la CSI. Nous avons donc travaillé plusieurs mois aux archives pour tenter de parvenir à prendre du recul vis-à-vis du discours des enquêtés.

Il est également nécessaire de mettre en avant que les sociologues sont, sur le terrain, confrontés aux mêmes problèmes que les anthropologues : si le sujet est vierge lors de la rencontre avec son premier expert, au bout de quelques enquêtes répétées, le chercheur finit par être perçu par les enquêtés comme celui qui, venant à la suite d'une série d'autres « experts », prétend mieux lire la réalité que celui qui la vit et la connaît bien, depuis longtemps. Or, à la CSI comme ailleurs, les salariés se sont lassés des consultants/rhéteurs dont les travaux coûtent cher et tombent en désuétude avant d'être lus – ces interventions sont d'ailleurs souvent attaquées ou brandies par les syndicats pour parvenir à exprimer l'idée qu'au fond, la direction s'intéresse peu à ses salariés (Flottès, 2013).

Nous avons pu effectuer, à l'aide de Nathalie Laurent, responsable des archives de la CSI, un travail d'analyse sur les bilans sociaux, rapports d'activité, documents des présidents et directeurs ; rapports d'activité du conseil scientifique, de la délégation à la veille, stratégie et programmation, journaux internes, etc⁶⁵. Pour ce travail d'archive, nous avons reçu la demande de la part de la présidence de ne pas communiquer sur des archives ou informations à partir de 2010, ce qui est une règle traditionnelle des archives. Les documents contemporains sont rarement mis à disposition des chercheurs, pour des raisons évidentes de stratégie et de

⁶⁴ Les trames des entretiens sont disponibles en Annexe.

⁶⁵ La liste de ces documents est disponible en Annexe.

confidentialité. Nous avons facilement respecté cette règle dans la mesure où la plupart des éléments plus politiques émergent des différents rapports que nous avons pu lire. Par ailleurs, à la répétition de certains arguments sur les 25 dernières années, on imagine que les 5 années de fusion n'ont fait que complexifier les propos échangés avec la présidence.

3.1.2.3 Phase 3 : « échanges réflexifs, émergence de la thèse et rédaction »

Cette phase se caractérise par l'écriture de la thèse. Les réflexions principales qui en sont issues sont exposées dans les parties 2 et 3. Les premiers résultats que nous allons exposer dans le prochain paragraphe permettent de mettre en évidence le fait qu'analyser le mal-être implique d'observer tous les points de vue : individuel, collectif et organisationnel. De ces trois points de vue, il faut regarder plusieurs dimensions :

- construction et dynamique diachronique
- ressources organisationnelles (règles formelles et informelles, règles projetées, réputation, moyens, professionnels, etc.)
- adaptation individuelle à ces deux premières dimensions

Cette posture d'analyse sur laquelle nous sommes partie malgré notre inexpérience nous paraît *a posteriori* assez pertinente. Pourtant, nous verrons dans les parties 2 et 3 que quelques éléments mis en avant « à chaud » changent de dimension après une réflexion plus aboutie. Le temps de réflexion que nous nous sommes octroyé pour écrire cette thèse ainsi que l'apport *sine qua none* de nombreux travaux scientifiques nous donne conscience qu'avec la multiplicité de nos matériaux, nous ne sommes pas à l'abri de nous trouver découpée par le « ciseau surinterprétatif » mis en évidence par Olivier de Sardan (1996). Il y a un juste milieu à trouver entre une projection excessive de préconception et, au-delà d'une paresse méthodologique, une absence de méthodologie réellement adaptée à l'expérience de recherche vécue. Le recul de l'écriture et de l'interprétation des données, le besoin de faire émerger une thèse, participent de ce risque. Nous avons conscience que cet ajustement sur lequel nous alerte Olivier de Sardan n'a rien d'évident, en particulier comme nous l'avons abordé en début de chapitre, il y a un double positionnement. Mais l'avantage de cette double posture c'est qu'elle invite à regarder l'une et l'autre avec critique. C'est pourquoi nous avons décidé d'en tirer parti afin d'éviter l'un ou l'autre tranchant du ciseau surinterprétatif : avec une double posture et deux types de méthode, nous avons pu aller au-delà d'un terrain classique et nous avons choisi de multiplier les matériaux. Mais ainsi que nous l'avons également rappelé, aucune posture ne permet un accès omniscient

au terrain. Mais une fois de plus, quel est l'accès réellement possible lorsque l'on sait que les salariés eux-mêmes y ont, malgré eux, un accès restreint. La seule dimension qui puisse légitimer notre démarche, c'est l'intention à partir de laquelle nous avons construit notre posture. La première bien-sûr est celle de *l'idéal d'impartialité* du chercheur dont on sait qu'il n'existe pas, mais qui se doit d'être érigé en objectif vers lequel il faut tendre. Et dans une autre mesure, plus militante celle-ci, c'est de parvenir à *regarder le travail en face*, dans sa dimension esthétique comme dans ses aspects les moins soutenables, sans en retirer frustrations ni regrets, mais bien la satisfaction de celle qui accède à des grilles de lecture qui à la fois l'éloignent du réel, mais à la fois l'en rapproche. « En ce sens, dit Olivier de Sardan, le piège de la surinterprétation est sans cesse présent, car sans prise de risque interprétatif il n'est pas de sciences sociales » (p.60). Proposer une thèse c'est par définition prendre le risque de mettre en visibilité des éléments au détriment d'autres. La seule façon de rendre cet acte utile est de faire appel à sa critique et à l'acceptation du contre-exemple.

Contractualisation de l'enquête : quel accès aux matériaux sensibles ?

Notre demande d'accès au terrain d'Universcience pour la thèse a été contractualisé au travers d'une mention dans notre réponse à l'appel d'offre qui précise : « Dans le cadre de la thèse de doctorat en sociologie de Anne Jacquelin : « Santé et « situations de travail », (...) L'objectif est de disposer **d'une nouvelle méthode** d'analyse qui fasse le lien entre qualitatif et quantitatif à destination de toutes les organisations, mobilisable sur du long terme. La thèse consiste à questionner la santé à partir des *situations dans le travail*, soit les éléments vus sous l'angle à la fois objectif et subjectif de l'organisation et l'activité de travail, l'intégration aux collectifs, et les trajectoires individuelles (personnelles et professionnelles). *Ce travail d'évaluation des RPS et de mise en place de plans d'action deviendrait, si vous le souhaitez, un exemple de mise en œuvre d'une partie de cette méthode dont l'expérience serait relayée dans les articles et publications scientifiques.* »

Cependant, cette formulation reste vague et la liste des éléments mis à disposition n'a pas été détaillée en amont. Il aurait été utile de nous appuyer sur les conseils d'un avocat expert de la propriété intellectuelle de manière à cadrer précisément les termes de la contractualisation quant à l'accès aux données. Mais cet oubli, s'il peut être lié à notre manque d'expérience sur l'exploitation de données RH, semble être également un point aveugle de la gestion des terrains en sciences sociales en général. À titre d'exemple, l'Université Paris 8, à notre connaissance, ne dispose pas encore de convention d'enquête qui permette aux chercheurs comme aux « terrains » de contractualiser la collecte et la diffusion de données, ni même la question de responsabilité civile qu'implique la présence d'un chercheur ou d'un étudiant dans leurs locaux, uniquement régi dans ce dernier cas, par des conventions de stages limitées dans le temps. Nous ne parlons pas d'une contractualisation au sens des financements de type DIM, PIA, ANR, mais bien de donner un cadre à l'intervention de chercheurs sur le terrain. En témoignent les difficultés liées à l'obligation de rémunérer les stages dont les conventions autrefois servaient de « laisser-passer » pour les étudiants à entrer sur leur terrain. Pourtant, si aujourd'hui cette convention est désormais caduque, les nouvelles normes qui entourent désormais les stages qui entrent dans le cadre de la formation, *quid* de l'intervention des chercheurs sur leur terrain ?

3.1.3 Les dispositifs d'intervention en entreprise : lorsque le sociologue tombe dans le piège du prêt à catégoriser

Nous verrons dans la deuxième partie de la thèse comment l'évaluation des risques psychosociaux est devenue à la CSI une injonction impossible et productrice de souffrance. Cet outil de santé et de dialogue au travail devient un instrument de mal-être qui s'impose dans un cadre où le dialogue est déjà impossible.

Parler de *risques*, nous l'avons déjà dit, c'est inscrire le travail comme un vecteur d'*exposition*. Mais l'exposition ne veut pas dire uniquement que le travail est néfaste pour la santé alors qu'il peut aussi la favoriser, ou au moins, ne pas lui porter préjudice. Cette volonté de regarder le double sens du travail vise à aller au-delà d'une performativité négative. Il s'agit de rendre visibles les bons côtés, les réussites du travail. Il faut inviter les individus à désirer des modèles de travail plus nécessairement frustrés par l'idéal rationnel mais en construisant ces modèles en tenant compte des faits locaux qui méritent d'être préservés. C'est à la suite d'une réflexion issue de la mise en garde de François Dubet à notre rencontre au cours de son séminaire de 2013-2014 à l'EHESS que nous avons doublement été attentive au fait que les aspects positifs et négatifs du travail tendaient à être traités séparément. Cette réflexion qui semble banale et fruit du bon sens revient à se demander : les bienfaits du travail sont-ils visibles par le prisme des risques psychosociaux ?

Dans les premiers temps de notre intervention, cette injonction nous renvoyait à une mission impossible. Comment déceler du bon sur un terrain où nous ne parvenions qu'à voir les effets délétères du travail, les conflits et les dysfonctionnements. Nous avions également sous nos yeux des individus inspirés et satisfaits, mais rendus invisibles ou illégitimes par la place que prenait toute cette souffrance à l'époque de notre intervention ; en effet, on a tendance à renvoyer à des facteurs individuels les carrières de travail réussies sans chercher à y décrypter les mécanismes sociaux. D'autre part, l'analyse des risques psychosociaux est déformée par le fait qu'elle a tendance à se calquer sur le modèle de l'analyse de l'exposition aux risques physiques qui envisage l'exposition comme un *risque négatif*. Il y a dès le départ, dans la démarche d'évaluation des risques psychosociaux chez Universcience, l'intention de chercher les aspects négatifs du travail pour expliquer ce qui ne va pas – et la Caisse d'Assurance Maladie Ile de France (CRAMIF)⁶⁶ l'appuie en dénonçant l'absentéisme⁶⁷. Pour répondre à cette demande, le cahier

⁶⁶ Cette caisse verse des prestations sociales, vise à prévenir les risques professionnels, met à disposition des services sociaux et calcule les cotisations d'accidents du travail et maladies professionnelles – Cf.

des charges rédigé en vue de lancer un appel d'offre pour marché public restreint la « Prestation en vue de l'intégration des Risques Psychosociaux dans le document unique d'évaluation des risques professionnels » portait quatre volets :

- « - Assistance à la mise en place de la démarche complète et définition de la méthodologie d'évaluation des risques psychosociaux (indicateurs, cotation, ...) et formalisation par écrit sous formalisme du système documentaire sécurité Universcience.
- Animation et réalisation de l'évaluation des RPS (...)
- Formalisation de façon à l'intégrer tel quel au document unique
- Préconisations en termes de plan d'actions vis-à-vis des résultats de l'évaluation des risques et définition des modalités de mise à jour annuelle en interne (méthodologie d'évaluation et d'organisation) »⁶⁸

Le cahier des charges ne comportait aucune indication sur la situation interne de l'établissement, en-dehors de la récente fusion. Aucun indicateur n'est porté à la connaissance du répondant, que ce soit le nombre de salariés, le taux d'absentéisme, etc. Ces informations ne sont pas secrètes puisqu'elles peuvent normalement être disponibles sur internet via le bilan social annuel édité par l'entreprise. Or, à l'époque de notre réponse, aucun rapport sur l'établissement fusionné n'était alors disponible. L'inconnu était donc total quant à la situation interne de l'entreprise, en dehors de quelques traits d'humour circulant dans les milieux consultants : « Combien de personnes travaillent à la Cité des sciences ? – 50% ». Ainsi, le ton expéditif employé dans le cahier des charges, ou donné par les quelques personnes travaillant en interne et interrogées en amont de notre réponse, nous a fait comprendre que ce marché intervient dans une *configuration sociale* tendue.

L'évaluation des risques psychosociaux sous-tend donc une dimension de « stigmatisation » du *risque*, qui nous a semblé porter une certaine violence symbolique, au sens de Bourdieu. Gilles Herreros (2012) parle de cette violence ordinaire des organisations. Il reproche à Dejours l'idée que l'individu ne consent pas à la violence symbolique. Pourtant, dans les cas de harcèlement, les individus le sont d'une certaine manière. Dans le cas d'un vol, on parle de *violence actionnelle*, en ce sens qu'il y a intention de l'exercer. La violence peut aussi être *réactionnelle*, exercée pour faire souffrir comme pour se défendre, si l'on est attaqué, il y a une réaction qui n'est pas neutre et

cramif.fr

⁶⁷ Nous l'avons déjà évoqué, notre intervention a été encouragée par une injonction de la CRAMIF à travailler sur les RPS sous peine d'amende. C'est elle qui prend en charge de l'absentéisme.

⁶⁸ Extrait du Cahier des Clauses Particulières d'Universcience du 29/03/2012

qu'il est utile de questionner. Pour lui, « la fabrique du mal-être au travail comme conséquence de la violence ordinaire s'inscrit dans la banalité de ces situations, dans l'oubli quotidien de la réflexion sur soi, ses pratiques et les effets de celles-ci sur l'autre » (p. 41).

En ce sens, nous avons cherché à savoir si parmi les dimensions de risques mises en avant dans le Rapport Gollac sur les risques psychosociaux (Gollac, 2011) et que nous avons rappelés dans le premier chapitre, s'il n'y avait pas aussi une analyse plus approfondie des effets des risques en fonction des différents milieux de travail concernés. Par exemple, certains facteurs semblent porter statistiquement une connotation douloureuse, comme le manque d'autonomie mais le *risque* est aussi celui de stigmatiser ce facteur qui, dans un autre contexte, est essentiel à la réalisation du travail, parce qu'il est différemment imbriqué à d'autres facteurs qu'il ne l'est là où il est perçu négativement. Même si ces indicateurs donnent à voir statistiquement du mal-être, ils portent en eux une *dictature de la majorité* comme l'énonce Alexis de Tocqueville dans son ouvrage sur la démocratie aux Etats-Unis (1981, 1840 pour la première publication), qui a elle aussi ses limites. Par ailleurs, les individus en charge des plans d'action visant à réduire les risques finissent par porter le poids de ce risque plus qu'ils ne sont vus en porteurs courageux d'un changement ou d'un espoir d'amélioration. C'est pourquoi nous avons proposé à la CSI, dans notre réponse à leur cahier des charges, de regarder *les effets* du travail sur les individus, en général :

« Il nous semble important de faire émerger *les effets (positifs et négatifs) de l'organisation sur la santé des salariés afin de pouvoir renforcer les aspects positifs*. Il s'agit d'aller sur le terrain et de questionner notre observation et nos échanges en cherchant deux dimensions : Situations à risque et situations de mieux-être »
Extrait de la réponse à Appel d'Offre retenue par Universcience

Il peut sembler paradoxal de l'envisager sous le double aspect, bien-être ou mal-être, mais aucun espace de la vie sociale n'est à l'abri de cette complexité, et se confronter à elle permet de donner une analyse plus complète et plus juste de la société.

Il n'en est pas moins que nous considérons comme réelles les atteintes à la santé de certaines formes de travail. Mais il ne s'agit donc pas ici de considérer le travail comme un risque mais plutôt de regarder les risques qui peuvent être pris dans le cadre du travail. Ainsi qu'en témoignent les travaux d'Annie Thébaud-Mony, Laurent Vogel, Serge Volkoff et Philippe Davezies, on se tue et on se fait mal au travail (2015). D'autant plus lorsque le travail est invisible, caché aux interstices, méconnu. Mais est-ce vraiment le travail qui tue ? N'est-ce pas plutôt certaines *situations de travail*, soit l'imbrication de plusieurs facteurs entre eux ? Attention, notre intention n'est pas de brouiller la lisibilité des pistes qui mènent à la négociation et aux droits des travailleurs sur leur santé. Mais il est important de prendre du recul sur les moyens

engagés. À chaque solution trouvée pour adoucir le travail des uns, on retrouve toujours des victimes collatérales. Il est important d'être vigilants dans ce contexte si particulier qu'est notre société du travail. Le système est complexe, de nouveaux facteurs et acteurs entrent en jeu. Une augmentation de salaire ici a pour conséquence d'augmenter les cadences là-bas. Les travaux d'Helena Hirata sur la division du travail du *care* à l'échelle internationale est en ce sens très éclairante⁶⁹. À la CSI comme ailleurs, les privilèges des personnes qui travaillent « en semaine » creusent les inégalités avec ceux qui sont à temps partiels les week-ends et jours fériés, il en va de même entre salariés et sous-traitants. Ce que l'on donne aux nantis sera prélevé aux démunis : c'est ce que nous observons comme étant à l'origine de conflits au travail dans notre troisième partie.

Penser le travail isolément ne permet de penser correctement sa dualité. Aujourd'hui, et un peu dans le même esprit qui a conduit des entreprises du 19^{ème} siècle à agir de façon paternaliste envers leurs salariés, on assiste à une (re)imbrication de l'espace privé et de l'espace professionnel chez les cadres et les employés au travers notamment des nouveaux outils de connectivité (visioconférence, réseaux sociaux, outils partagés) ou le télétravail, mais cette fois à l'initiative partagée du patronat et des syndicats. L'accord national interprofessionnel (ANI) signé le 19 juillet 2005 sur le télétravail pour les entreprises privées a ouvert la voie à des conventions signées dans des dizaines d'entreprises du secteur tertiaire principalement, et du secteur public également. Mais dans les faits qu'en est-il réellement ? On assiste à la mise côte à côte de deux temporalités différentes, celle de la famille et celle du travail. Chacune fait partie des nécessités, et identités individuelles mais qui restent éloignées par leurs univers, logiques, *habitus*, et peuvent être quelques fois contradictoires, comme les horaires atypiques et décalés, ou la mobilité géographique, difficiles à conjuguer avec une vie de famille. En ce sens, les trajectoires personnelles et professionnelles peuvent se croiser, s'imbriquer, s'aliéner ou se contredire. Anne Flottès, consultante et psychodynamicienne du travail⁷⁰ rappelle la mince frontière entre le vécu personnel et le vécu professionnel ; malgré soi, l'un peut déteindre sur l'autre d'une façon ou d'une autre, malgré les systèmes de défense opérés. Et ces systèmes de défense permettent que l'une des sphères aide l'individu de « tenir » l'autre. Ainsi, la famille peut être une stratégie de défense face au travail et inversement. Mais dernièrement, il semble pour elle que ce qui permet

⁶⁹ Il s'agit de montrer que les femmes cadres blanches françaises émancipées règlent la question de la répartition des tâches dans le couple et le travail de soin aux enfants et à la maison en confiant cette tâche à des femmes immigrées. Cf. Hirata et *al.* (2010)

⁷⁰ Anne Flottès est intervenue à ce sujet lors du séminaire coordonné par Régine Bercot, *Le genre du mal-être au travail*, qui s'est clôt sur un colloque international et deux publications aux éditions Octarès en 2014 et 2015. Elle s'inscrit notamment dans une démarche de psychodynamique du travail, mais sa réflexion est bien plus globale, entre individu et société.

de tenir relève surtout d'une *duperie de soi*, une autocontrainte à tenir l'*illusion* du travail possible (Flottès, 2013). Quels que soient les différents *champs sociaux* (Bourdieu, 1984), les différents *mondes* (Boltanski et Chiapello, 1999) auxquels les individus se réfèrent, ils sont amenés à se contredire entre l'un et l'autre.

Ainsi en va-t-il de la CSI. Si les réductions d'effectifs (qui touchent globalement tous les établissements subventionnés) sont reportées à plus tard, si le sens de l'activité est très fort, si l'affection portée à l'institution par ses salariées est assumée, il n'en reste pas moins qu'un fort mal-être se propage dans ses rangs et porte préjudice à l'établissement.

3.1.4 Ce qu'être féministe veut dire

Nous avons évoqué un peu plus haut la façon dont notre réflexion s'est saisie des travaux du féminisme matérialiste, porté notamment par Danièle Kergoat. Si nous avons été inspirée par cette pensée, c'est parce qu'elle nous a aidée à décrypter une partie des conflits interindividuels de notre terrain que nous ne parvenions pas à analyser à l'aide des questions posées par la sociologie des organisations uniquement. En prenant en considération les rapports sociaux et les catégorisations sociales, nous avons pu comprendre comment deux individus au travail en viennent à pratiquer une forme d'autodestruction, à pratiquer des formes de violences qui ne répondent ni à leurs aspirations, ni à leurs nécessités quotidiennes de réalisation du travail. Il semble que certains conflits soient encore plus qu'*inutiles*, ils sont *destructeurs*. En analysant les rapports sociaux de sexe, de classe ou de race, on s'aperçoit qu'à certains endroits, ils sont imbriqués, à d'autres ils sont linéaires ; enfin d'autres situations semblent parvenir, dans un équilibre fragile, à les tenir à distance. Nous avons vu que les conflits au travail prennent différentes formes. On distingue le conflit *social*, outillé, encadré, dans certains cas porté par des professionnels du conflit (syndicats, équipes des relations sociales, avocats, médiateurs, etc.), au conflit interindividuel qui ne concerne que deux êtres qui entrent en conflit parce qu'ils n'ont plus que leurs propres et faibles ressources pour mener leur *lutte pour la reconnaissance*. Dans cette quête de dialogue, l'individu est amené à se trouver en conflit intérieur, dont le prix est *l'estime de soi*.

Lorsqu'il a fallu nous justifier de cette filiation féministe, nous nous sommes retrouvée confrontée à ces trois formes de luttes, sociale, interpersonnelle et intérieure. Nous avons travaillé à l'aide d'outils scientifiques que nous avons essayé de nous approprier et d'enrichir au contact d'autres acteurs et actrices de la recherche afin de développer une pensée qui puisse convaincre de la pertinence de la réflexion en termes de rapports sociaux imbriqués. Dans

d'autres cas, nous nous sommes retrouvée seule face à cette *justification* nécessaire : pourquoi tenir le discours de la rabat-joie féministe ? Pourquoi casser l'ambiance en rappelant les injustices sociales ? Au risque de ne plus parvenir à avoir de réaction émotionnelle face à la plupart des blagues grivoises, des œuvres d'art un peu ambivalentes quant au traitement des minorités ? « Les exigences féministes en appellent parfois à la colère, pour développer un sentiment de rage contre les injustices collectives » (Ahmed et Bonis, 2012, p. 85). Être féministe, c'est suivre une voix intellectuelle qui ne peut se comprendre sans émotions. Être féministe, c'est porter le poids de l'empathie des dominés au risque d'être submergé par ses émotions. Être féministe, c'est prendre le risque de mettre en péril sa scientificité, encore en cours d'acquisition.

En nous intéressant au mal-être au travail, nous nous sommes aperçue combien l'émotion se trouve en filigrane de beaucoup de travaux. Goffman fait de l'émotion une règle de l'interaction. Lorsqu'il parle du stigmaté, il montre bien le ressenti des stigmatisés face aux réactions des tiers : alors que lorsque l'individu est pris tel qu'il est, il parvient à recevoir la reconnaissance de l'amour. Il peut présenter un visage heureux, celui du bonheur. Là où on le présente comme différent, il ressent un sentiment d'exclusion, mêlé de colère et de tristesse. À chaque *situation*, les sentiments sont portés différemment selon ceux qui les portent. Au-delà de la démonstration de l'*affect* en lui-même, c'est la démonstration émotionnelle qu'il faut analyser.

Lorsqu'il parle du processus de civilisation, Norbert Elias (2003) montre que l'accélération du 17^{ème} siècle a obligé les individus à refouler l'aspect pulsionnel de leurs ressentis pour repousser au maximum l'émotion dans la sphère de l'intime, contrôler ce qui peut toucher la sensibilité de l'autre. L'heure est à la maîtrise collective des émotions, pour ne pas desservir la pudeur de l'autre. Ce travail se fait dans une double dynamique, individuelle et collective (psycho et sociogenèse). Parler de sociogenèse c'est montrer le mouvement qui consiste à légiférer, institutionnaliser, transmettre les règles émotionnelles en fonction de son rang social. On se distingue par sa pudeur et par son contrôle de soi. Lorsque Napoléon développe les écoles d'État et une gouvernance de l'État par les préfets dans les départements, il cherche à garantir une impartialité qui ne se laisse pas émouvoir par des rapports de force et qui doit suivre scrupuleusement des règles. Lorsque Weber parle de légitimité bureaucratique, il inspire le terme éliassien de *distanciation*. L'homme occidental s'applique à développer les outils de la distanciation, y compris au travail. Parallèlement, la maîtrise des affects est de plus en plus complexe et sophistiquée puisqu'elle est corollaire de cette distanciation. Comment rester calmes face à des outils trop complexes ou illisibles ? Dans certaines situations, la réponse se trouve dans

la maîtrise de ces outils, dans d'autres cas, ce sont les émotions qui envahissent les individus. Mais l'homme qui sait dominer ses émotions est-il celui qui détient le plus de pouvoir ? Il semble que la réponse soit plus complexe : on peut maîtriser dans une *situation* et ne pas parvenir à le faire dans une autre, c'est le propre de la nature humaine, elle est perfectible. La maîtrise des émotions est l'un des instruments d'exercice du pouvoir. Les dirigeants sont formés à la gestion et à la maîtrise extrême de ces émotions, au *poker face*, soit à la maîtrise totale de leur ressenti. Mais pas seulement. Cette stratégie a permis, selon Élias, à ce que la pensée scientifique prenne une distance suffisante avec les objets de manière à mieux les voir, mieux les maîtriser, moins se perdre en eux (Heinich, 2010). La maîtrise du *pathos*, des *affects*, des *émotions*, permet de s'élever socialement et est un outil de *domination symbolique*. Le dominé, lucide de sa condition, est en ce sens dans une position bien complexe. Il comprend le jeu social, en possède une partie des outils, mais connaît les faiblesses que le social assimile au naturel : sexe, couleur, âge, maladie, handicap, etc. L'émotion qui nous a traversée le plus souvent pendant cette thèse est donc la colère, au même titre que de nombreuses autres féministes. Et c'est cette émotion qui socialement les dessert (Ahmed et Bonis, 2012).

Lorsqu'il nous a fallu développer cette idée à bras le corps, c'est sur notre propre terrain que nous avons décidé d'attaquer la réflexion. Qu'en est-il pour les autres métiers, les autres professionnels ? Que faire de l'empathie et des émotions ? Prenons l'exemple d'un groupe de commerciaux au sein d'un dépôt pour un groupe de distribution alimentaire dans lequel nous sommes intervenue en juin 2013. Nous avons été convoquée suite à la demande de la direction générale appuyée, par les syndicats pour comprendre les raisons de conflits violents et rapprochés au sein des équipes. Pour ce faire, nous avons interrogé des salariés de l'ensemble des fonctions présentes au sein du bâtiment afin de trouver dans le fonctionnement organisationnel des explications claires et proposer des solutions nettes.

Nous avons découvert assez rapidement une série de problèmes organisationnels mais qui, seuls, ne suffisent pas à expliquer la dégradation des relations professionnelles. En allant plus loin, nous avons entendu parler d'une série de harcèlements sexuels pour lesquels aucune sanction n'aura pu être menée réellement à bien puisque l'individu en question est « politiquement protégé » par la maison mère, en dehors du site. À partir de cette injustice, une restructuration des relations interindividuelles et personnelles a été mise en place parce que la direction locale a été mise en défaut d'autorité. L'impossibilité de se séparer du harceleur imposée par les instances supérieures a déplacé le rapport de force entre le « protégé » et son « impuissante » Direction.

Les équipes vont elles aussi se recomposer pour soit soutenir les victimes, soit se ranger du côté du harceleur.

Cette lutte silencieuse au cœur de l'organisation aura pour effet de créer des tensions qui ne s'éclairent pas sous la lanterne de la réalisation du travail mais plutôt sous celle des jeux de relations, des affects et de l'empathie pour untel ou untel, le refus de ces émotions et le déni des clans pour continuer à travailler « comme d'habitude ». Les conséquences de ces *jeux d'affects en lutte* d'un côté et d'insensibilité de l'autre se traduisent différemment selon les métiers. Ainsi les commerciaux (au cœur du harcèlement et du conflit) vont incarner les émotions en berne, et auront la réputation de ne pas bien travailler. Les autres, au dépôt et au transport, voient ainsi leur identité de travailleurs valorisée par le fait de ne « pas poser de problèmes ». Comment analyser un tel phénomène ? Il est intéressant de voir la force de la représentation dans cette histoire : on remarque que quels que soient les groupes professionnels, ils sont tous dans une progression de productivité depuis deux ans, suite à un changement de direction avec pour mission de faire progresser le chiffre d'affaire. Il semble donc que ce conflit n'entache en rien la productivité des commerciaux. Pourtant, cette division de la société entre ceux qui « pleurent » et ceux qui travaillent est en fait une division entre « ces femmes qui se plaignent » et « ces hommes qui ne demandent rien ». En effet, dans les équipes commerciales, on retrouve une grande majorité des femmes alors qu'elles sont exceptionnelles au dépôt et absentes au transport. Ainsi, lorsque l'on arrive dans le dépôt, on apprend assez rapidement que les « bonnes femmes » sont problématiques parce qu'elles se disputent et « passent leur temps en arrêt maladie ». Et ce discours s'appuie sur de vrais chiffres, puisque les arrêts de longue durée sont en progression. Mais la productivité également. Ce phénomène peut s'expliquer par une surcompensation de la productivité face à un discours dominant et dégradant pour l'ensemble du métier de commercial, qui par ailleurs travaille de façon très croisée avec l'ensemble des personnels du dépôt, leur production étant en étroite interdépendance.

Dans le collectif de femmes commerciales, on remarque ce que l'on appelle « crêpages des chignon », « comportements d'hystérie », « guéguerres de bonnes femmes », etc. Or, il va de soi que ces événements sont des symptômes de mal-être dus à une féminité qui leur est assignée plutôt qu'une source de complication « inhérente à la nature des femmes » qui complique la vie des managers.

Pour aller plus loin, utilisons la *plainte* analysée par Olivia Foli. Pour elle « la plainte est (...) 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 » (Foli, 2008, p.40). S'il existe plusieurs formes de plaintes, avec plusieurs fonctions, il va de soi que la plainte varie selon le sexe, la culture et l'origine sociale. De plus, la plainte porte un sens communicationnel. On ne se plaint pas par hasard : « 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. » (Foli, 2008, p.62). Le risque, c'est que cette plainte soit banalisée justement par le sexe de celui qui le porte. Ainsi, une femme n'a pas le même enjeu à se plaindre que l'homme. Et les femmes peuvent plus légitimement être « chiantes », puisque telle est leur réputation. Mais que devient la plainte si elle n'a de sens que par le sexe de l'émetteur ? C'est ainsi qu'il devient aisé de rendre bouc émissaire un groupe de femmes qui se plaignent, cristallisant ainsi sur elles les tensions. Cette (re)présentation du monde pousse les hommes à penser que les problèmes de travail sont liés à ce groupe professionnel. Il n'y a pas de solution, il faut donc « tenir » ainsi. Ainsi, la plainte de ce groupe de femmes qui était au départ *stratégique* (plainte avec objectif de résolution, sans mal-être) glisse peu à peu vers le *désespoir* (plainte sans objectif de résolution, avec mal-être) (Foli, 2008). Ce désespoir se traduit bien entendu par des problématiques de santé physique et morale, et un fort taux d'absentéisme. En rencontrant ces femmes une par une, nous décelons aussi une émotion dont nous n'avions pas entendu parler : c'est la colère. La colère du stigmaté alors que l'investissement (dont l'indice est la productivité) est fort.

Nous nous sommes attachée sur notre terrain, à tenter d'aller au-delà des analyses classiques de l'organisation du travail, qui mettent en cause la communication ou le manque de formation comme une des causes des dysfonctionnements et du mal-être. Les causes du problème, soi-disant aisées à résoudre, n'incitent pas à comprendre justement pourquoi, dans le temps long, les directions ne parviennent pas à maîtriser ces questions.

3.2 Partir d'indicateurs relevés à l'échelle individuelle pour analyser un mal-être social, quelle analyse possible ?

Nous allons présenter les éléments d'analyse qui ont pu ressortir la première année de nos travaux, soit l'intervention en tant qu'expert, au travers de trois matériaux : les entretiens collectifs, le questionnaire, et l'élaboration des grilles d'évaluation des risques psychosociaux en

tant que telle. Ces résultats montrent comment le risque psychosocial peut tendre à cantonner les échanges autour de la *plainte* sans pour autant mettre le doigt de façon cohérente sur les grands enjeux organisationnels et individuels sous-jacents. En ce sens, lorsque Bourdieu évoque les tenants de *l'illusion biographique* (1994), c'est en rappelant, à l'époque de sa réflexion sur les travaux autour du récit de vie, que ceux-ci s'appesantissent trop sur ce que les acteurs peuvent raconter d'eux-mêmes, et qui relève du *sens commun*, dans lequel le scientifique ne doit pas tomber. Cependant, c'est à cette subjectivité que nous nous intéressons, à la façon dont les individus se servent de leur vécu pour agir *hic et nunc*. Mais il n'est pas aisé de mettre en perspective des propos lorsque nous disposons de matériaux de recherche trop *synchroniques*. En effet, la première année de notre intervention, nous n'avions à disposition que les entretiens d'organisation, le questionnaire, l'observation participante et les documents de travail. Dès lors, l'analyse produite s'est essentiellement concentrée autour des symptômes plus que des causes. Dans ce paragraphe, nous allons présenter les premiers résultats obtenus à partir de la première phase de nos travaux. Nous verrons dans quelle mesure ils présentent un intérêt, et sont classiquement repérés par les travaux d'analyse des organisations. Nous allons donc montrer qu'il est important de les replacer dans le contexte spécifique de la CSI pour leur donner un sens suffisamment précis de manière à ce que les dysfonctionnements puissent être réellement pris à la source.

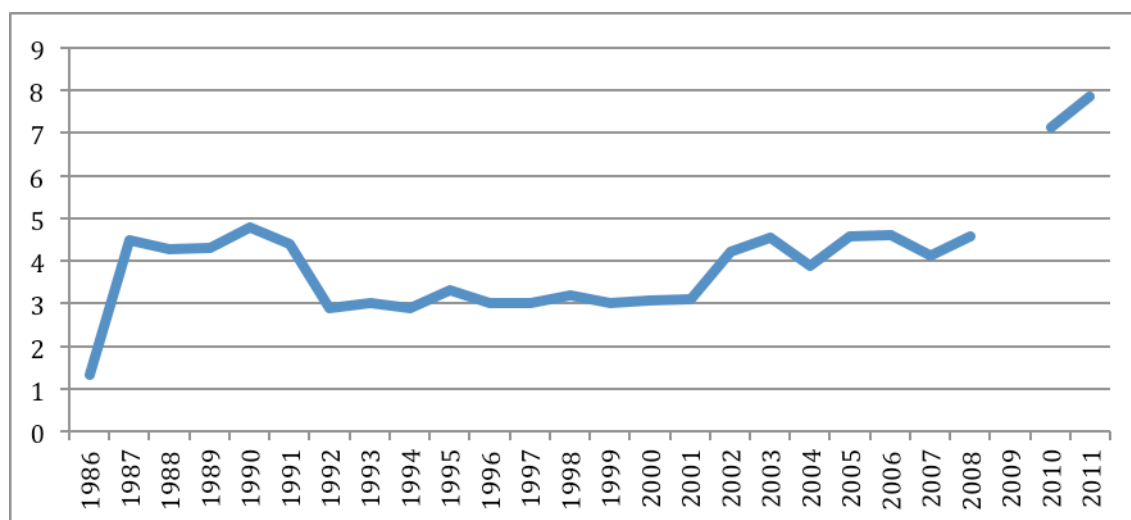
3.2.1 Les indicateurs de la CSI : absentéisme, suicide et relations sociales

C'est dans une ambiance de « crise » que nous intervenons sur ce terrain pour réaliser la première évaluation des risques psychosociaux à intégrer au DUER de son histoire. L'établissement, au moment de notre intervention, ne dispose pas d'indicateurs de suivi très développés concernant les arrêts et accidents, en dehors de ce qui est relevé dans les rapports réalisés par les infirmières et le ratio d'absentéisme disponible dans le bilan social. C'est pourquoi nous nous sommes penchée sur les déclarations d'accident du travail réalisées par les infirmières et ce qui relève du « RPS » à proprement dit est assez faible (1 à 3 par an). En revanche, lors de nos entretiens, une autre réalité saute aux yeux : dans chaque département ou délégation (unité de travail de 3 à 35 travailleurs), et selon les dires des managers, entre 20 et 70% des travailleurs sont en situation de congé/arrêt maladie/absence (en comptant les congés maternité). Ces chiffres sont à prendre avec précaution puisqu'ils sont le fruit d'une analyse située dans le temps. Mais cela permet de déceler autour de 30 % d'absences régulières au sein

des équipes, tous types confondus. Il va sans dire que cette fluctuation présentielle complique l'organisation du travail, le rapport au collectif, au savoir et au management.

De façon officielle, l'absentéisme relevé dans les bilans sociaux est en croissance constante depuis 1986⁷¹ :

Taux d'absentéisme CSI puis (à partir de 2010) Universcience



Pour mettre en perspective ce chiffre, le ratio moyen national le plus récent que nous ayons trouvé à titre de comparaison provient d'une étude du 6^{ème} baromètre réalisé par le cabinet de conseil Alma CG sur l'absentéisme⁷² de 2013, qui relève une moyenne nationale de 4,26%. Mais ce chiffre pris isolément ne nous renseigne pas sur la réalité que recouvrent ces chiffres. Une étude de la DARES qui ne se concentre que sur l'absentéisme pour raisons de santé permet cependant de préciser que l'absentéisme est lié à certaines données démographiques importantes à prendre en compte pour relativiser le taux d'absentéisme de la CSI. Les personnes en CDD sont moins absentes ; étant donné la part importante de CDI à la CSI (autour de 80%), ce facteur est important. Il faut ajouter à cela le fait que les personnes les plus âgées sont également les plus absentes. Nous entrerons dans le détail de ces chiffres dans le dernier paragraphe du quatrième chapitre. On y voit que l'ancienneté et les tranches d'âge sont très avancées, puisque les salariés, présents dès les débuts de la CSI, ont eux aussi vieilli, pouvant expliquer une partie de la progression régulière de l'absentéisme. Le secteur d'activité a lui aussi son importance, tout comme le fait de relever du secteur privé ou public, ce dernier ayant sujet à des taux plus élevés. Enfin, les travaux de la DARES rappelle un facteur essentiel et qui pour nous peut renverser le sens donné à la question de l'âge : le risque psychosocial. À la CSI, les salariés vieillissants sont

⁷¹ Nous n'avons pris que les données de la CSI jusqu'à 2009, les deux dernières années concernant l'établissement fusionné avec le Palais de la Découverte.

⁷² Réalisé auprès de 252 entreprises privées, ce baromètre regarde tous les motifs d'absence. Le secteur le plus touché en 2013 est le transport, contre les services en 2012 avec 5,46%.

usés par le travail en ce sens qu'ils sont exposés à des facteurs de risques psychosociaux depuis de nombreuses années déjà, c'est ce que nous développons dans les parties 2 et 3.

Dans les entretiens, les interviewés mettent en avant à plusieurs reprises l'idée d'un recul de l'attachement à l'établissement, en expliquant qu'il devient de plus en plus difficile de trouver des bénévoles parmi les salariés pour participer à la fête des sciences. Cet exemple est censé être pour eux emblématique de ce déclin. Pourtant, dans ces mêmes entretiens, il ressort que les interviewés sont encore très attachés à leur établissement. Nous avons cherché dans chaque entretien le lien que les salariés affichent à la CSI : 17 y sont explicitement attachés, 12 se disent déçus, seulement deux semblent ne pas avoir d'opinion. Nous voyons cette déception comme le décalage décevant entre les investissements passés, et le moment pendant lequel s'effectue l'entretien. Par ailleurs, nous avons réalisé une enquête par questionnaire dont nous présentons la totalité des résultats en annexe.

Présentation synthétique du questionnaire

Ce questionnaire a été réalisé au cours de la mission d'évaluation des risques psychosociaux. Son administration a été validée par le comité de pilotage et de coordination du 7 janvier 2013. Il a été administré par mail du 19 février au 5 mars 2013 aux 1159 salariés en CDI et fonctionnaires (extraction 13 février 2013). Une relance a été envoyée aux salariés le 26 février. Il a été envoyé nominativement par la société Kynos à chaque salarié avec un code d'accès permettant la protection des données. Le taux de répondants a été de 32%, soit 371 personnes sur 1159.

Le contenu du questionnaire provient en majorité du questionnaire psychosocial de Copenhague (COPSOQ). Il a été élaboré et validé par Kristensen et Borg de l'Institut national danois pour la santé au travail de Copenhague. Il couvre un large éventail d'aspects relatifs aux principaux concepts et théories sur la santé mentale au travail, et vise à évaluer les facteurs de risques psychosociaux au travail, ainsi que le stress ou le bien-être des collaborateurs. La grille d'analyse concerne 5 thématiques, que nous avons retenues à partir des travaux de l'ANACT

- Contenu du travail
- Organisation du travail
- Changement emploi et activité
- Management et relations de travail
- Développement professionnel

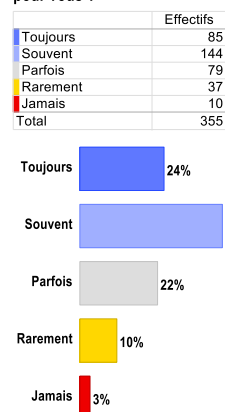
Nous avons choisi d'y ajouter des questions concernant la santé globale des salariés.

Deux questions ouvertes ont été posées. Pour la première question : A quel point êtes-vous satisfait de votre travail dans son ensemble ? 85% des répondants s'estiment satisfaits dans l'ensemble. Ils mettent globalement en avant les points d'efforts suivants : les questions d'organisation, de management, d'expertise, d'autorité, de lourdeurs administratives et de fonctionnement, de charges de travail déséquilibrées et d'autorité.

Pour la seconde question : Que souhaiteriez-vous nous dire pour nous aider dans notre démarche d'évaluation du risque psycho social ? Qu'est-ce qui renforcerait votre bien-être et votre confiance au travail ? Ils mettent en avant et dans l'ordre (en cohérence avec la question ouverte précédente): les problématiques de management ou d'encadrement, les défauts ou l'inéquité de reconnaissance/rémunération, la question de la gestion compétence/charge de travail/missions et enfin la question de l'écoute et de la prise de décision au sein des équipes, en transverse et dans la ligne hiérarchique. On note que la DMSE, la DDPC et la DE sont particulièrement répondants sur ces sujets.

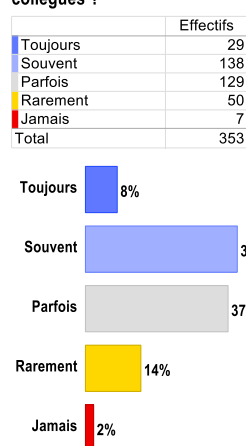
Nous voyons dans l'encadré à droite que l'établissement a encore une place dans la vie des salariés. À 24%, il est toujours de grande importance. En comptant les 41% pour lesquels il est souvent de grande importance, cela fait 65% des équipes attachées à l'établissement.

Pensez-vous que votre établissement est d'une grande importance pour vous ?

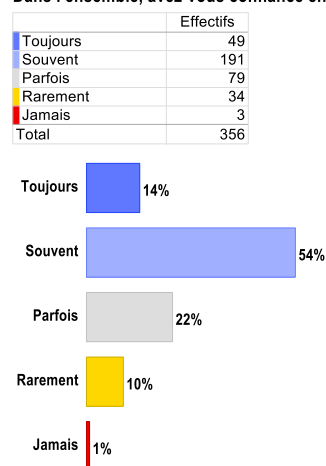


Par ailleurs, l'ambiance de travail compte pour les salariés, et il semble qu'il existe un soutien social auprès des collègues : 8% sont toujours soutenus par leurs collègues et 39%, souvent. Ce qui interpelle, ce sont les 16% pour lesquels cela arrive rarement, voire jamais, et les 11% qui ont rarement ou souvent confiance en leurs collègues.

À quelle fréquence recevez-vous de l'aide et du soutien de vos collègues ?



Dans l'ensemble, avez-vous confiance en vos collègues ?



Dans les entretiens, le soutien social ne vient pas toujours des collègues de l'équipe mais des personnes de l'ensemble de l'établissement grâce auxquelles il semble permis de travailler plus facilement, de façon transverse, grâce à des affinités particulières qui ponctuellement peuvent faciliter la vie professionnelle :

« Ca va que je suis assez forte de caractère (...) que des collègues venaient me voir parce que mon responsable ne venait pas me voir (...) c'est vrai qu'à un moment donné on se dit : « ce n'est plus possible je n'arrive plus à travailler ». C'est vrai que B m'a forcé la main pour que je postule à ce poste et que j'ai été prise et ça se passe bien et je revis (rires). On travaille en confiance. » Pascale, 63

ans. Après son cancer du sein, elle n'a plus de poste et doit se battre pour récupérer des fonctions. B. est une personne avec laquelle elle avait déjà eu l'occasion de travailler et qui l'a prise dans son équipe pour la « réhabiliter » au travail.

Et malgré des tensions, certains continuent à porter leurs projets contre vents et marées. En ce sens, nous verrons dans la deuxième partie, au chapitre 4 que la CSI comme le Palais de la Découverte restent des lieux de réalisation de projets innovants, eux-mêmes étant des établissements orientés « sciences et techniques ». Plusieurs projets innovants ont en ce sens été portés récemment, comme en témoigne le dernier rapport d'activité (2013), tant sur les contenus des expositions (jeux vidéo, sexualité, lieux de vie, design, etc.), des rencontres avec l'univers des jeux vidéo, avec la fabrication d'un personnage du jeu vidéo Minecraft dans l'atelier de Fabrication Numérique ainsi qu'un living Lab⁷³ lancé au début de l'année 2014, des projets de médiation, de conférence, des vidéos pédagogiques, etc. La Cité des métiers est devenue un label international « incubé » et accéléré à la Cité des Sciences et de l'Industrie. Nous développons dans la partie 3 comment ce projet s'imbrique avec la trajectoire de son principal porteur, Olivier Las Vergnas⁷⁴.

3.2.2 Les lieux communs de l'évaluation

Nous avons choisi d'animer des entretiens collectifs pour rencontrer des salariés des unités de travail concernées par l'évaluation (directions et délégations), et dont nous avons rencontré les directeurs. La grille d'évaluation finale tenait compte des plus petites unités, soit les départements et les services, mais nous n'avons pas eu les moyens de les rencontrer séparément. Nous avons ainsi fait appel aux chefs de département, avec un rappel fait par la direction générale pour demander la participation volontaire de salariés sans responsabilité managériale et sans étiquette syndicale, et si possible, en ayant un représentant de chacune des sous unités de travail (services, département, équipes). Nous avons donc organisé dix groupes d'une demi-journée⁷⁵ :

⁷³ Les FabLab sont des ateliers de fabrication numérique développés dans le rapport co-écrit avec Bottollier-Depois (2014). Les living Lab sont des laboratoires d'usage pour la conception de biens ou services innovants.

⁷⁴ Responsable de la Cité des métiers jusqu'à 2015 et professeur en sciences de l'éducation.

⁷⁵ Le glossaire des sigles utilisés dans cette thèse se trouve en Annexe.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Matin	Direction des moyens techniques et de la sécurité	Direction de la médiation scientifique et de l'éducation	Direction de l'édition et du transmedia	Correspondants du comité de santé psychosociale	Correspondants du comité de santé psychosociale
Après-midi	Directions dites <i>transverses</i> : - Agence comptable, - Financière et juridique, - Des systèmes d'information, - Des ressources humaines	Délégations : À la qualité et accessibilité - Institutionnel, territorial et international - Aménagement et DD - Mécénat - Stratégie et programmation	Direction des publics et de la communication	Direction de la bibliothèque et ressources documentaires	Direction des expositions

Pour animer ces entretiens, nous avons travaillé avec Xavier Léon, psychosociologue, qui avait pour mission de faire émerger une discussion autour du travail et de l'activité, du quotidien de l'organisation et de ses interactions. Nous avons cherché à créer une dynamique de groupe en faisant participer de façon volontaire des personnels. Ils étaient 6 à 10 participants pendant une demi-journée. En raison de leurs moindres dimensions, nous avons réuni les fonctions supports et les délégations ensemble. L'objectif était de mettre les acteurs en débat avec pour consigne de se présenter, de parler de son métier et de son parcours professionnel dans l'établissement. Ensuite, nous avons abordé rapidement ce que « risque psychosocial » voulait dire pour eux, s'ils y avaient été confrontés, etc. Après un tour de table qui occupa bien souvent la moitié de l'intervention, ils ont été relancés sur un débat à partir de l'activité réelle pour réussir à se plonger dans leurs histoires, rejouer le travail dans sa dimension institutionnelle, métier, et comprendre l'imaginaire autour des RPS.

Plusieurs événements ont eu lieu lors différents échanges : certains métiers ont été réfractaires (retards, attitude de retrait), d'autres ont été dépositaires d'expériences de souffrance dont ils ont été témoins, certains ont été submergés par l'histoire de leurs propres souffrances passées ou en cours ; ces réactions s'avèrent être typiques lors de la libération de parole, qui aide à penser quelque chose dont on n'avait pas nécessairement conscience au départ (Dejours, 1994). Avec le recul, on s'aperçoit qu'il y a eu un tabou vis-à-vis du travail « réel » lorsqu'il correspondait à des problèmes insolubles ou résolus de façon marginale, voire en contradiction avec les règles internes, comme si les salariés se sentaient totalement responsables de ces échecs.

Pour dépasser ce blocage, de la même manière que le médecin doit faire porter son diagnostic au-delà de la parole et des croyances du patient, le sociologue doit mettre le doigt sur ce qui est

devenu invisible pour les travailleurs. Ainsi la psychodynamique montre que là où l'individu est en déni, le collectif mettra en œuvre des ressorts d'action qui sont eux-mêmes une pratique produite par le mélange de données collectives et individuelles pas toujours conscientes. Notre volonté de convocation de la parole et de l'analyse n'a pas pour autant rendu évident le fait de parler d'une activité en dehors de la réalisation de celle-ci. Cela montre aussi que le collectif ne va pas de soi et mérite d'être questionné, ce que nous faisons dans la deuxième partie, au chapitre 5. Peut-être aurait-il fallu réaliser ces entretiens sur les lieux du travail, pendant le travail. D'autre part, nous avons observé que les groupes qui connaissent le plus d'absences vis-à-vis de la participation annoncée viennent de directions en grande difficultés organisationnelles, repérées par d'autres chercheurs ou consultants dans des rapports précédents (ORSEU, 2013 ; Technologia, 2012) : réorganisation non consultée, inéquitable répartition des charges, perte de sens par une systématisation de la sous-traitance, manque de visibilité sur l'avenir, etc. La peur que la parole soit manipulée a pu également pétrifié la relation d'enquête qui met beaucoup de temps à se mettre en place, et s'est faite plus facilement en dehors de ces entretiens collectifs. En revanche, ce dispositif a permis de comparer d'une entité à l'autre ce qui est perçu comme cause de souffrances locales et transverses :

- La réputation du métier ou de l'entité dans l'établissement
- Les points de blocage dans la mise en œuvre transverse de la chaîne de travail
- Les croyances et rumeurs renforcent une idée d'injustice, d'incertitude de l'avenir, d'injustice organisationnelle
- La vision ou l'absence de vision de ce que doit être l'autorité, l'équité, le travail, la production
- Les inadéquations entre charge de travail, compétences, horaires, objectifs, activité, moyens, ressources

Il a été de nombreuses fois répété que le nombre de niveaux hiérarchiques peut peser sur la circulation de l'information descendante, transverse. Les transmissions d'informations par mail surchargent les boîtes, font trainer certains sujets qui finissent régulièrement dans un traitement « urgent » ; cela se répercute sur l'adaptation des opérationnels de terrain qui ont la sensation de devoir « bricoler » pour rendre le service attendu. Le « système D » permet de résoudre les difficultés rencontrées du fait du manque de clarté des procédures et des rôles. Le travail transverse, soit avec d'autres départements, directions ou délégations pose des problèmes spécifiques qui amènent régulièrement des conflits qui ne sont pas toujours traités par la hiérarchie. Les sujets portent beaucoup sur la perte de temps et d'efficacité à comprendre qui fait quoi, quand et comment.

Très souvent a été déploré un flou dans l'organisation sur les rôles et les missions de chacun et chacune des directions, favorisant la multiplication de demandes vers les interlocuteurs non concernés et générant une surcharge de travail. Cela concerne particulièrement les fonctions transverses qui disent subir ainsi de multiples pressions de la part des autres directions. Ils sont par ailleurs soumis à des normes et à des procédures (liées à leur métier ou fonction) qui sont sans conteste de plus en plus contraignantes, sans qu'ils ne sachent comment les adapter au terrain. Les directions de l'offre ont souvent répété ne pas savoir à qui s'adresser, ne pas obtenir de réponses et finissent par s'énerver.

De façon générale lors de ces entretiens, nous avons été étonnée de la méconnaissance par les salariés de l'offre Universcience, des compétences et missions de collègues (y compris pour les nouveaux arrivants). Cela va de pair avec une dévalorisation des autres métiers, directions, ou offres. La valeur ajoutée culturelle dont bénéficient uniquement les métiers de l'offre spécifiques semble avoir fait le lit de l'invisibilisation des fonctions supports dont les équipes ressentent une forte frustration. Par exemple, pendant la fusion, évènement qui trois ans après son lancement semblait les marquer encore profondément, beaucoup disent avoir dû « se battre » pour convaincre de l'importance et du sens de leur mission ; certains disent avoir trouvé une place par eux-mêmes dans l'organisation. Nous reviendrons sur l'importance de ces réseaux dans le sixième chapitre. Les individus exerçant des missions peu connues au sein d'Universcience disent ne pas avoir eu de lieux et de moments de rencontre avec les nouvelles équipes. En effet, nous avons constaté au fur et à mesure de l'enquête que les managers (directeurs et délégués principalement) ont eu une forte mobilité dans l'organisation, ne pouvant assurer la transition et la continuité entre les missions et les équipes.

Un point qui a particulièrement poussé notre interrogation, et pas seulement lors des entretiens collectifs, et que nous analysons plus précisément dans le chapitre 5, c'est le fait que chacun explique les dysfonctionnements par le manque de compétences et de formation des managers, des collègues, ou leur surqualification. Ces inadéquations posent problème dans la mesure où elles entraînent une mauvaise répartition de la charge de travail et sa bonne réalisation. Par exemple, l'accueil a pour habitude d'embaucher de personnes surdiplômées en raison de leur bilinguisme. À l'inverse, le manque de compétences et de formation de certains collaborateurs et leur sous-occupation professionnelle ont été pointés comme source de dévalorisation des uns et de surcharge de travail des autres dans les équipes. Malgré l'absence de diminution réelle du nombre de poste, une sensation de surcharge de travail est apparue avec la fusion, certaines personnes cumulant leur casquette et celle d'un collègue absent ou d'un poste en attente de recrutement. Il n'y a pas de traitement managérial possible des absences nombreuses et

récurrentes dans les équipes. Les contraintes de statut et d'horaire (notamment le fait que certains doivent badger) ont modifié les priorités des équipes qui font désormais passer le respect des horaires avant la réalisation du travail. La transmission d'informations avec les sous-traitants apparaît souvent comme étant inexistante et peu opérationnelle. De même, pour les équipes de week-end, le manque de réunion de transmission peut donner l'impression aux uns de ne travailler pour personne et aux autres d'être « abandonnés » par leur équipe et leur hiérarchie au plus fort taux de l'accueil public.

La question de la rémunération est considérée comme trop figée par la grille de classification, pas en phase avec la réalité du terrain, les points (primes de fin d'année) sont alloués de façon opaque, ce qui crée un sentiment d'iniquité au sein des mêmes équipes, voire des mêmes métiers.

La mobilité interne est perçue comme très peu développée et privilégiant la mobilité verticale. Le processus de travail est perçu comme inéquitable et flou. Certains salariés ont fait état de difficultés (voire de souffrance) lors de la présentation de dossiers devant les instances, ou de leur prise à partie dans des cas particuliers. Il a été noté que les représentants du personnel avaient davantage l'oreille de la DRH que des salariés sans mandat.

Enfin, nous avons remarqué lors de ces entretiens une banalisation de l'exercice de l'injustice et de la critique : la critique du travail de l'autre est récurrente et prend souvent la forme d'accusation qui stigmatise des individus, des corps de métiers, voire des directions entières. Cela alimente des rumeurs et fausses accusations qui sont directement productrices de souffrances et sont difficilement « objectivables ». D'autre part, les formes d'irrespect et de brutalité dans les propos se traduisent par des absences ou des retards non excusés, les salutations sont régulièrement oubliées. Ce modèle est rapidement assimilé par les nouveaux entrants comme par les prestataires. Les altercations interindividuelles, nous le verrons dans le dernier chapitre, ne sont pas toujours considérées comme devant être prises en charge par les espaces de régulation, ce qui renforce un climat de tension qui pousse les salariés à se préserver les uns des autres par une posture quelques fois défensive ou agressive. De façon générale, les problèmes évoqués par les salariés rencontrés viennent souvent des « autres » services alors que lorsqu'ils évoquent le travail de leur propre service, ils semblent plus satisfaits des relations de travail. Cependant le plaisir à travailler au sein d'Universcience ressort, ils reconnaissent volontiers l'exception des lieux, de l'offre mais aussi des moyens matériels dont ils disposent malgré le doute constant dont ils font part quant à la pérennité de ces conditions de travail, nous reviendrons sur ce point dans le prochain chapitre. En effet, la vision partielle et incertaine de l'avenir du projet Universcience maintient les équipes dans l'incertitude. Beaucoup de rumeurs,

et de croyances circulent sur le devenir des principales offres, des collaborations transversales, surtout si elles sont ponctuelles, ne sont pas prioritaires.

C'est à partir de cette interprétation rapide des premières causes du mal-être à la CSI que nous avons décidé de voir dans les archives si ces causes de mal-être sont nouvelles, et le cas échéant, comment et pourquoi elles perdurent.

3.2.3 Des problèmes qui perdurent

Un autre point important des premières causes de mal-être repérées dans les premières étapes de notre enquête, c'est la peur de l'avenir. Ainsi, nous avons assisté à des réunions d'informations lors desquelles les salariés ont peur de voir disparaître l'offre dont ils sont en charge, voire les musées eux-mêmes.

Nous avons, à la demande de l'établissement, administré un questionnaire par mail du 19 février au 5 mars 2013 aux 1159 salariés en CDI et fonctionnaires. En effet, nous l'avons déjà évoqué, le directeur général nous a demandé explicitement, par ce biais, de faire un travail objectif, pour aller au-delà des peurs, au-delà des rumeurs. Or, ces éléments ressortent de façon quantitative :

Nous avons construit notre enquête quantitative à partir du contenu du questionnaire psychosocial de Copenhague (COPSOQ). Il a été élaboré et validé par Kristensen et Borg de l'Institut national danois pour la santé au travail de Copenhague⁷⁶. Il couvre un large éventail d'aspects relatifs aux principaux concepts et théories sur la santé mentale au travail, et vise à évaluer les facteurs de risques psychosociaux au travail, ainsi que le stress ou le bien-être des collaborateurs. La grille d'analyse concerne 5 thématiques, qui seront retenues par Conseil et recherche pour l'ensemble de la démarche d'évaluation du risque psycho social pour intégration au document unique des risques (DUER) :

- Contenu du travail
- Organisation du travail
- Changement emploi et activité
- Management et relations de travail
- Développement professionnel

⁷⁶ Voir le questionnaire en Annexe.

Nous avons choisi d'y ajouter des questions concernant la santé globale des salariés. L'analyse a été découpée en 8 parties⁷⁷.

- Eléments de signalétique
- Contenu du travail
- Management et relations de travail
- Développement professionnel
- Organisation du travail
- Changement emploi et activité
- Santé globale
- Questions ouvertes
- Eléments de synthèse globale

Le taux de répondants a été de 32 %, soit 371 répondant sur 1159. Ce taux est supérieur au taux de ciblage initial du questionnaire (27,7%). De plus, les répondants représentaient proportionnellement les profils interrogés et ont systématiquement traité l'ensemble des questions. :

- sur la répartition entre les directions et délégations,
- respecte la répartition de la population homme/femme,
- ainsi que l'ancienneté.

Les résultats confirment de nombreux éléments relevés lors des entretiens collectifs. Notamment que l'organisation du travail est à la défaveur des jeunes recrues et en faveur des salariés de plus de 20 ans d'ancienneté. Malheureusement cette tendance est largement gommée par le fait que l'ancienneté est importante chez Universcience. Ceux qui viennent d'arriver se trouvent beaucoup plus gênés par le fait de perdre leur emploi, ou être mutés de façon aléatoire. D'autre part, ils semblent concernés par la peur de changements pour lesquels ils ne seraient pas avisés, et ce, malgré le travail apparent de mise en communication des changements par le Comité d'Entreprise. Nous développons ces éléments dans le prochain chapitre (4).

⁷⁷ Les résultats sont disponibles en Annexe.

Le questionnaire nous a permis également de corroborer le ressenti positif quant à l'attachement entre les salariés et Universcience. Deux questions ouvertes ont été posées. Pour la première question : *À quel point êtes-vous satisfait de votre travail dans son ensemble ?* 85% des répondants s'estiment satisfaits dans l'ensemble. Ils mettaient globalement en avant les mêmes choses qu'en entretien, soit les efforts à faire sur les questions d'organisation, de management, d'expertise, d'autorité, de lourdeurs administratives et de fonctionnement, de charges de travail déséquilibrées et d'autorité.

Pour la seconde question : *Que souhaiteriez-vous nous dire pour nous aider dans notre démarche d'évaluation du risque psycho social ? Qu'est-ce qui renforcerait votre bien-être et votre confiance au travail ?*, ils mettent en avant et dans l'ordre (en cohérence avec la question ouverte précédente les problématiques de management ou d'encadrement, les défauts ou l'inéquité de reconnaissance/rémunération, la question de la gestion compétence/charge de travail/missions et enfin la question de l'écoute et de la prise de décision au sein des équipes, en transverse et dans la ligne hiérarchique. Mais ce qui ressort de façon générale dans les commentaires écrits, c'est une incertitude quant à l'avenir.

À partir des échanges avec les unités de travail (entretiens collectifs, questionnaires, entretiens avec les directeurs, études des documents et rapports), nous avons réalisé une ébauche de grille que nous avons soumise à chaque équipe. Nous leur proposons de valider ou non les risques que nous avons repérés ainsi que les plans d'action que nous avons pensés possibles de mettre en œuvre. Ces grilles ont été l'objet de débats et d'échanges au sein des équipes concernées, principalement avec les managers mais également avec les correspondants RPS, soit des référents auxquels les salariés peuvent s'adresser pour chaque unité de travail. L'élaboration de ces grilles a révélé un certain nombre de problèmes communs ou récurrents. Presque chaque équipe déplore la communication, le management, les modes de fonctionnement et l'organisation, la gestion des RH ou le dialogue social.

On retrouve d'abord le manque d'information sur la stratégie voire sur les différentes activités. La circulation horizontale et verticale des informations dans les Directions est souvent considérée comme insuffisante en raison de la longueur de la ligne hiérarchique, ou des limites de compétences/d'information des managers sur les questions dépassant leur périmètre.

Le fonctionnement collectif semble aussi poser problème, les acteurs parlent d'une organisation « en silos ». La complexité de l'organisation (Directions / Délégations, nombre de niveaux hiérarchiques qui peut aller jusqu'à 5 niveaux) rend floue la répartition des missions ou des responsabilités. Un certain nombre de difficultés de coopération semblent liées au manque de

compréhension de l'interdépendance entre les différents Services, Départements, Délégations ou Directions. D'autre part, il y a des incompréhensions entre directions supports et directions opérationnelles, ou entre directions opérationnelles.

En ce qui concerne les processus et les procédures associées, les situations sont très diverses. Selon les cas, on voit que certaines existent et sont méconnues, ne sont pas mises à jour et/ou pas diffusées ; certaines sont insuffisantes voire inexistantes ; d'autres sont difficilement applicables car trop lourdes ; quelques fois les processus de travail ne sont pas en cohérence avec les procédures. Enfin, tout au long des processus, les rôles et les responsabilités des différents intervenants ne sont pas toujours connus de l'ensemble de l'équipe.

Le manque de visibilité quant au développement professionnel (mobilité, évolution, mutation) est visible selon deux aspects principaux : l'ancienneté et le niveau de qualification. En ce qui concerne les collaborateurs les plus anciens, on relève une crainte de ne pas pouvoir s'adapter aux évolutions de l'activité et compte tenu de la situation de l'emploi, être mis dans un « placard ». Certains profils professionnels sans qualification ou très spécialisés rencontrent des problèmes d'évolution, d'adaptation des postes en cas d'inaptitude. Les informations concernant les compétences attendues à l'avenir et sur les compétences devenant obsolètes sont données le plus souvent d'une manière ponctuelle aux collaborateurs.

L'encadrement de proximité porte un stigmate lourd. Il doit gérer au sein de son équipe des situations très diverses qui rendent sa tâche particulièrement complexe (diversité des statuts développée dans le cinquième chapitre). Certains ont des difficultés à se situer en tant que manager et peuvent être contestés. Certains sont perçus comme manquant de formation et de compétences. Cette faible légitimité renforce le stress de l'individu en situation d'encadrement de proximité (pression de la hiérarchie et du « terrain », complexité de certaines situations à organiser en cas d'absentéisme par exemple). Dans certains cas, ils se sentent désavoués après des prises de décisions pour lesquelles ils n'ont pas été consultés ou pris en compte et de ce fait ont un sentiment de non reconnaissance, ou de frustration. Sur certaines questions touchant à l'organisation et à la gestion, ils regrettent un manque d'échanges ou de soutien du N+1 ou de la part des fonctions supports. L'encadrement de proximité déplore de ne pas toujours disposer de l'information lui permettant de jouer son rôle de relais d'information et de dialogue avec son équipe, ni même de pouvoir s'organiser. En ce qui concerne l'encadrement de 2^{ème} niveau ou les « cadres experts », ils seraient insuffisamment impliqués et sollicités en amont – voire en cours – de négociations avec les partenaires sociaux, ce qui nuit, une fois la négociation terminée, à

l'appropriation des accords ou des positions prises, et à leur explicitation aux collaborateurs au risque de les mettre parfois en porte à faux.

Les relations individuelles sont parfois dégradées, un manque de respect, des incivilités voire de la violence sont l'objet de nombreuses enquêtes au CHSCT. Toutes ne sont pas nécessairement connues. Ces situations de dégradation des relations interpersonnelles sont parfois liées à des flous de périmètres, à la pression des projets, ou à des désaccords organisationnels ainsi que nous le verrons dans les chapitres cinq et sept. Nous y expliquerons le lien avec le sentiment d'iniquité qui a été soulevé sur différents registres : la surcharge / sous charge de travail, la diversité des complexifie la position de l'encadrement (gestion des horaires, primes, travail collectif), etc.

Tous ces éléments, nous le rappelons, ne relèvent que de la première phase de notre analyse. Suite à notre travail d'archive, nous avons retrouvé des rapports et notes internes faisant part de ces mêmes observations, avant même la création de la CSI. *Ça n'était pas mieux avant*. La question qui se pose dès lors est de savoir en quoi cette analyse est par trop descriptive. Mucchielli remarque avec pertinence que dans le « jeu de l'évitement des responsabilités managériales », la solution toujours cherchée était limitée au fait de « former les cadres » qui ne seraient pas à la hauteur de leurs tâches. Cette solution, toujours trouvée, est en fait le problème qu'il faut considérer. Cela ne sert à rien de toujours former ces cadres de proximité, le vrai problème vient des conditions difficiles de management faites à l'ensemble de la hiérarchie » (Mucchielli, 1998, p115). Ici, la question de la formation des équipes est un exemple dont nous allons voir qu'il a été vu comme essentiel avant l'ouverture mais qui n'a jamais été pris en charge. Nous avons dû aller plus loin pour comprendre d'où viennent ces problèmes récurrents, et voir dans quelle mesure ils sont *structurels*⁷⁸. Pour répondre à cette question assez complexe, nous avons investigué à la fois les facteurs individuels et les facteurs organisationnels.

⁷⁸ Nous faisons référence au chômage structurel, vu comme présent naturellement, ou comme utile à l'équilibre d'un marché.

Conclusion

Pour écrire cette thèse, nous avons recueilli des données visant à comprendre l'organisation de la CSI, site d'Universcience sur lequel nous avons choisi de nous concentrer. Nous avons fait des entretiens avec les directeurs et délégués, des représentants syndicaux et les professionnels des équipes en charge de la santé et de la sécurité au travail (28 entretiens). Nous avons rassemblé des salariés de chaque délégation et direction, sans casquette managériale et syndicale pour discuter de l'organisation, de l'activité de travail et de l'ambiance (10 groupes d'1/2 journée). Nous avons passé un questionnaire en ligne à l'ensemble des salariés pour lequel nous avons eu un taux de réponse de 31 %, soit 371 répondants sur 1175. En parallèle, nous avons cherché à comprendre le processus d'émergence de l'établissement tel qu'il se donne à voir aujourd'hui, en faisant un travail d'archives et d'analyse des documents de travail internes. Enfin, nous avons réalisé 31 entretiens individuels autour des trajectoires professionnelles et de santé des personnes interrogées.

Dans ce troisième chapitre, nous avons également interrogé les différentes temporalités qui ont jalonné nos travaux, du commercial à la rédaction. Pour prolonger l'analyse de notre posture d'enquête, nous avons cherché à comprendre ce qu'être féministe veut dire, en tant que chercheuse dans un univers professionnel comme en terme d'analyse du terrain. Il ressort de ce paragraphe une réflexion autour des affects au travail, qui a été un moteur de notre réflexion. En effet, nous avons souhaité comprendre le sens de la manifestation de ces émotions, et dans quelle mesure elle pouvait nous aider à comprendre l'impact des dysfonctionnements du travail sur les individus et les relations de travail.

Pour conclure cette première partie, rappelons que son était de présenter le cadrage théorique et empirique de nos travaux, en les inscrivant dans l'univers de contraintes qui a été le nôtre pendant la thèse. Nous avons cherché à donner une dimension réflexive aux travaux sur la santé au travail en les inscrivant dans un contexte historique, jalonné d'évolutions politiques et sociales. Il ressort des deuxième et troisième chapitres que la démarche d'évaluation en elle-même n'a pas été satisfaisante pour entrer complètement dans l'analyse des tenants et des aboutissants du mal-être à la CSI, que nous n'avons pu entre-apercevoir qu'au travers d'une ambiance générale, de propos rapportés et de documents écrits. Ainsi notre analyse se borne, à la fin de notre première phase d'analyse, à une compréhension de premier degré, qui ne permet pas de donner du sens aux nombreux *affects*, assez inhabituels par leur violence et leur quantité, et

assez peu développés comme objet sociologique en tant que tel pour nous aider à convenablement les apprivoiser, les prélever et les analyser. C'est l'analyse de *situations de travail* précises qui nous aidera dans les prochaines parties à comprendre le sens de ces *humeurs* et de donner de la consistance à éléments individuels, qui peuvent cependant enrichir la réflexion du sociologue du travail.

Nous avons évoqué un peu plus haut la façon dont notre réflexion s'est saisie des travaux féministes matérialistes. Ils nous ont aidée à décrypter une partie des conflits interindividuels que nous ne parvenions pas à analyser à l'aide de la sociologie des organisations uniquement. Les seuls problèmes de formation et de charges de travail ne suffisent pas à expliquer le mal-être ou les dysfonctionnements de la CSI. En prenant en considération les rapports sociaux et les catégorisations sociales, nous avons pu comprendre comment deux individus au travail en viennent à pratiquer une forme d'autodestruction, des formes de violences qui ne répondent ni à leurs aspirations, ni à leurs besoins pour la réalisation du travail. Il semble que certains conflits soient au-delà d'*inutiles*, ils sont *destructeurs*. Nous avons cherché à penser les différents types de conflits du travail parce que de fait, certaines *configurations organisationnelles* favorisent l'émergence de conflits. Il faut y distinguer le conflit *social*, outillé, encadré, souvent porté par des professionnels du conflit (syndicats, équipes des relations sociales, avocats, médiateurs, etc.), et nous verrons dans quel sens l'importance de l'organisation est prégnante dans le cadrage de ces conflits *utiles* (partie 2). Dans d'autres cas, émerge un conflit interindividuel qui ne concerne que deux êtres qui sont en tension parce qu'ils n'ont plus que leurs propres et faibles ressources pour mener leur *lutte pour la reconnaissance*. Dans cette quête de dialectique, l'individu est amené à se trouver en conflit intérieur, dont le prix est *l'estime de soi*. En analysant les rapports sociaux de sexe, de classe ou de race, on s'aperçoit qu'à certains endroits, ils sont imbriqués, à d'autres ils sont linéaires ; enfin d'autres situations semblent parvenir, dans un équilibre fragile, à les tenir à distance (partie 3).

Partie 2 : Contexte et organisation comme ressources sur les situations de travail

Pour comprendre le bien-être ou le mal-être au travail, la clinique du travail conseille d'observer les conditions du *pouvoir d'agir* (Clot, 2010). Mais ce pouvoir doit aussi être considéré comme un *devoir d'agir*. C'est d'abord avec des devoirs que l'individu se trouve dans une situation contractuelle. Il a par ailleurs des droits dont nous avons vu qu'ils se développent progressivement depuis le 11^{ème} siècle. En pensant le *devoir* et le *pouvoir*, on peut rentrer dans l'analyse des conditions de l'émergence du *vouloir agir* au travail. Ces multiples conditions se rencontrent sous la forme d'une offre et d'une demande sur les marchés de l'emploi et du travail, mais aussi ceux de la formation et de l'expérience professionnelle. Ces marchés sont étroitement liés à des univers de contraintes environnementales et organisationnels qui émanent à la fois des ministères, des conventions collectives, du droit, du code du travail ou des accords d'entreprises - ce sont des instances sur lesquelles l'action du salarié repose en toile de fond, nous l'avions évoqué dans le paragraphe sur la reconnaissance dans le deuxième chapitre. D'un autre côté, il n'y a pas *un* travailleur mais *des* travailleurs, qui ont plus ou moins de pouvoir dans cet univers de contraintes. En sociologie des organisations et du management, l'idée de détenir l'information a été rapprochée au fait de détenir le pouvoir (Crozier, 1977). Les individus occupent différentes

places dans l'organisation, ils disposent de différentes ressources et interconnexions qui permettent d'avoir un certain type de prise avec l'environnement. Plus l'individu aura de prises sur son environnement, mieux il parviendra à traiter les zones de tension, ou au moins les tirer en sa faveur.

La possibilité de prise en charge des situations de tensions ou de conflit au travail est une action qui peut avoir plusieurs déterminants, mais elle nécessite une forme de *vouloir*. La décision peut être égoïste ; elle peut aussi être prise en compte en un sens solidaire ou collectif. Pour bien comprendre comment se gèrent les conflits du travail, il faut parvenir à comprendre comment les individus créent, modifient, réajustent ou subissent les zones de tension qui émergent des dysfonctionnements organisationnels. Chaque acteur de ces réadaptations produit des ajustements à son échelle dans le cadre de son travail, de son métier, et de ses missions. C'est en fonction de sa position sociale élevée dans l'entreprise que l'impact de son action sera plus visible.

Il y a plusieurs façons de résoudre des conflits. Certaines sont *formelles et inscrites explicitement dans le processus d'activité*. Par exemple, prenons les tensions régulières autour de la liquidation de factures. Des acteurs, processus et procédures⁷⁹ de travail encadrent les tensions connues et récurrentes afin de faciliter cette action. Le jour où les tensions sont plus fortes qu'à l'accoutumée, comme elles s'inscrivent dans un processus de travail qui est connu partout et reconnu, le cadre de référence sert à trouver des solutions. Mais il peut aussi y avoir tensions dans des situations qui ne sont pas prévues dans un organigramme, ou dans un processus métier, on se retrouve dans une situation qui relève d'une gestion *formelle par un espace de régulation*. Dès lors, les acteurs de la régulation des relations de travail vont intervenir à partir des moyens dont ils disposent (autorité hiérarchique, médiation, etc.). Le cas échéant, toutes les procédures formelles ayant été épuisées, les individus font appel à leur propres ressources, plus informelles, comme le rapport de force par exemple.

Si des procédures sont nécessaires au travail, c'est que l'individu censé prendre en charge la tâche ne l'aurait pas traitée spontanément de la même façon que la procédure le contraint. D'autre part, il est inévitable que chaque action réalisée diffère légèrement de la description ou de la prescription. Si les *espaces de régulation* que nous avons pris le parti d'analyser dans le cinquième chapitre (management, ressources humaines, représentants syndicaux, et le collectif de travail) ont pour mission de spontanément venir prendre en charge les zones de tensions lorsque le la

⁷⁹ Nous distinguons bien le processus comme un schéma global d'enchaînement des activités du travail des procédures qui sont des étapes administratives et formelles établies entre des acteurs pour la réalisation d'un acte professionnel précis.

procédure fait défaut – on leur donne d’ailleurs la responsabilité de la santé au travail⁸⁰ – il semble qu’ils ont du mal à savoir quand et où agir. Souvent, à la CSI, les espaces de régulation manquent à leur devoir parce qu’ils ne savent pas à partir de quand et comment ils doivent intervenir lorsque le process métier fait défaut. Les missions de ces espaces consistent à intervenir sur des tâches par définition *floues*, ce qui est en décalage avec l’idéal rationnel et gestionnaire auxquels ils adhèrent et qu’ils doivent diffuser.

Les ressources organisationnelles auxquelles les individus font appel pour gérer des situations de travail sont composées à la fois des espaces de régulation, des relations individuelles, sociales et hiérarchiques, des espaces de dotation de capitaux – de formations, rémunérations, l’octroi de missions par le management, les relations de travail qui permettent un apprentissage (Wittorski, 2009). L’histoire de l’organisation que nous allons développer en fait également partie. On peut y ajouter les relations sociales, les négociations de branches et leurs adaptations conventionnelles locales, les pratiques ayant jurisprudence, soit les *habitus* locaux (façon habituelle de traiter une question). Les ressources environnementales sont assez complexes à analyser et n’ont pas été systématiquement l’objet d’une recherche empirique dans cette thèse. En revanche, le cadre juridique⁸¹, le marché de l’emploi en lien avec chaque métier et compétences nécessaires en interne, le stock de potentiels professionnels à embaucher et ayant une capacité à s’intégrer aux réalités en interne, etc. tous ces éléments deviennent des ressources pour les individus sur le terrain ; notamment dans le cadre d’une négociation salariale, l’octroi de congé, la négociation de tâches à affecter, etc. Si l’on parle de ressources, il faut bien comprendre qu’elles ne sont pas mobilisables et mobilisées sans règles ni lois. On comprend ici qu’un salarié négocie dans le cadre de la convention de son entreprise, le cas échéant, de la convention de sa branche professionnelle et enfin, le cas échéant encore, du Droit du travail.

Dans cette partie, nous essayons d’entrer dans la réalité de ces espaces de régulation et des difficultés qu’ils éprouvent dès les débuts, au Palais comme à la CSI. Dans un premier temps (chapitre 4), nous présentons les projets qui ont porté le développement de la CSI, en commençant par ses liens avec le Palais (4.1), comment ont été pensés le projet, la diversité et la complexité des missions et métiers de la maison (4.2). Enfin nous présentons les particularités de la gestion et l’organisation de l’établissement (4.3).

Dans un second temps (chapitre 2), nous allons développer trois paragraphes. Le premier s’intéresse au fait que les espaces de régulation peinent à répondre aux attentes des salariés (4.1). Dans un deuxième paragraphe (4.2), nous montrons que le collectif est fragilisé : il ne va pas de

⁸⁰ Confère chapitre 1

⁸¹ La loi, les négociations réalisées pour le corps de métier des fonctionnaires, les décisions des ministères de tutelle et principalement la Culture qui est le principal pourvoyeur de crédits à Universcience.

soi, repose sur des valeurs communes et des règles de justice difficilement mobilisables sur le terrain. Pour le troisième paragraphe (4.3), nous présentons les conséquences opérationnelles d'une *distanciation* inadéquate en montrant que le *paradigme stratégique* de la CSI repose sur des agirs rationnels au travail.

Chapitre 4 Un projet qui ne parvient pas à construire des espaces de régulation outillés

Nous allons tenter de comprendre la dynamique de construction et de transformation permanente de l'établissement. Le contexte de notre intervention se prête à une clarification des origines de cet établissement. Universcience, qui est l'établissement de la première phase de notre intervention, est né d'un rapprochement forcé de deux établissements totalement distincts sous un établissement public à caractère industriel et commercial (EPPDCSI), placé sous la tutelle du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et du ministère de la Culture et de la Communication. Ce décret de rapprochement (3 décembre 2009) fait de cet établissement la tête de pont de la culture scientifique, technique et industrielle, portée par les investissements d'avenir.

Au travers des débats que nous avons découverts dans les archives autour du rapprochement de ces deux établissements de diffusion de la culture scientifique, nous nous sommes aperçue que chacun a eu un rôle déterminant dans le développement de celle-ci. À partir des traces que nous avons relevées des trente années de fonctionnement de la CSI, nous avons cherché à comprendre comment se sont forgées les représentations actuelles que les salariés ont des expériences passées. Nous nous sommes penchée sur ce qui a été envisagé en terme de projet d'établissement, d'organisation, de négociations sociales, ce qui aura été abandonné, réalisé, qui a perduré ou a été avorté. Ces choix organisationnels, nous le découvrons rapidement au fur et à mesure de nos entretiens, sont le résultat de plusieurs facteurs qui se croisent : entre groupes de travail collectifs, influence d'individus reconnus et écoutés, jeux de pouvoir, de décisions politiques, de relations interindividuelles chargées d'émotions, etc.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le contexte d'émergence du Palais de la Découverte puis de la CSI, dans l'ordre de leur création. Nous les présentons ensemble de manière à faire comprendre au lecteur pourquoi un décret de fusion des deux établissements a fini par émerger

en 2009. Cela nous permet de voir les difficultés qui ont pu être héritées de ce processus et ont été difficilement dépassées.

4.1 La muséologie scientifique parisienne : du Palais à la Cité

Selon Schiele et Eidelman (1992), le musée des sciences naît avec le *gabinetto*, où l'on rassemblait des « curiosités naturelles et artificielles » (p.190). Au 19^{ème} siècle vont se développer les « musées conservatoires » en Europe et aux États-Unis. Mais pour les auteurs, c'est au 20^{ème} siècle, dans l'entre-deux guerres, que se développe le genre muséal tel qu'on le connaît aujourd'hui, notamment avec le Palais de la Découverte, qui « signe définitivement la fin de la monstration » au profit d'une science en évolution et contribue à fabriquer « la machine de guerre des chercheurs engagés sur la voie de la professionnalisation qui aboutit en 1939 à la création du CNRS » (p.191). Par la suite, le projet évolue vers les médias de masse et les échanges marchands.

4.1.1 Le Palais de la Découverte, précurseur des sciences et techniques

Le Palais de la Découverte naît en 1937 de l'ambition du physicien Jean Perrin⁸² de « montrer la science en train de se faire » (Simonin, Guichard, 2010, p. 280). Le projet démarre en 1934 pour l'exposition internationale « Arts et techniques dans la vie moderne » de 1937. Grâce à son succès, il sera pérennisé et en 1940, le Palais sera rattaché à l'Université de Paris⁸³. Il devient autonome en 1970, mais gardera toujours le lien avec l'Université, notamment par l'accueil de vacataires et de contrats doctoraux. Si le Palais est attaché à montrer l'aspect fondamental des sciences, un autre musée, celui des techniques, est hébergé au Centre national des arts et métiers (CNAM). La création du Palais de la Découverte, en 1937, répond au désir de présenter la science au grand public dans un lieu considéré comme la vitrine de la recherche. Comme dans le même temps est créé le CNRS. À l'époque du Front Populaire, on comprend le souci humaniste qui anime Jean Perrin : « (...) Ce peuple manifeste pour la science une foi confuse, mais profonde, il espère, il attend de cette science libératrice un affranchissement progressif, déjà commencé, qui rendra accessible à tous, grâce aux loisirs donnés à tous dans une vie saine et harmonieuse, les joies supérieures de l'Art et de la Pensée. » (CNE⁸⁴, 1997, p. 23).

⁸² C'est Jean Perrin, prix Nobel de physique qui a inauguré le Palais.

⁸³ Avant la Loi Faure de décembre 1970, il n'existait qu'une Université à Paris qui sera ensuite divisée en 13 Universités autonomes.

⁸⁴ Comité National d'Evaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel.

4.1.1.1 Un acteur muséologique innovant

L'originalité du Palais vient de sa capacité vantée à susciter des vocations scientifiques. Des enquêtes ont été faites assez rapidement après sa création auprès de grands chercheurs parisiens pour évaluer le poids du musée sur leur orientation. Le projet a évolué au fur et à mesure du temps pour devenir plus attractif, accessible, ce qui lui sera également reproché. Si au départ le public était plus en posture d'observation, il va, à partir des années 80, devenir un acteur (CNE, 1997).

Missions du Palais

Extrait de l'article 3 du décret du 25 janvier 1990 (repris du décret de 92)

Le Palais de la Découverte a pour mission de participer à la formation culturelle de toutes les catégories de la population dans le domaine des sciences et de leurs applications. Il est notamment chargé de familiariser, principalement par des expositions, l'ensemble du public avec les résultats et les méthodes de la recherche fondamentale, d'éveiller sa curiosité intellectuelle et de susciter des vocations en faveur de la science, de présenter les expériences qui sont à l'origine de ces recherches ou qui marquent leur aboutissement.

La culture des sciences et des techniques est un mouvement à la fois national et international. Dans les différentes archives consultées au sujet du Palais, il est fait plusieurs fois référence à l'exploratorium de San Francisco, notamment pour s'inspirer de la création d'une Fondation au Palais la *SAPADE*⁸⁵. L'américain Oppenheimer, le fondateur de l'exploratorium, a lui-même été un observateur curieux du Palais de la Découverte. Ces mêmes évolutions donneront peu à peu naissance au projet de la Cité des sciences et de l'industrie, dans la dynamique des « centres » de culture scientifique technique et industrielle (Olivier et Leleux, 2014) que nous développerons dans le point suivant. Pour Olivier et Leleux, « l'exploratorium, [est] le premier musée des sciences basé sur l'interactivité, a inspiré tous les musées des sciences du monde » (Olivier et Leleux, 2014, p. 27). Dès 1966, le Palais veut « faire admettre que les sciences sont un élément constitutif de la culture contemporaine » (Guyon et Maitte, 2008, cités par Leleux et Olivier). En 1979, un musée des sciences aujourd'hui baptisé « Casemate » a été créé à Grenoble et son

⁸⁵ Société des amis du Palais de la Découverte, association fondée en 1962 qui gère le soutien en général du Palais, quelle que soit la forme, avec sa branche *le cercle Jean Perrin*. Une autre a été créée à la Cité en 1986 sous le nom de *Villette Entreprises*

fondateur, Jacques Blanc⁸⁶ a été par la suite directeur à la CSI. C'est aujourd'hui un pôle scientifique de pointe, qui souhaite « mettre la physique dans la rue », en s'inspirant du Palais de la Découverte.

Si le musée a suscité des vocations scientifiques, il est soutenu politiquement et financièrement par de grandes institutions et personnalités (INRIA, IN2P3, CNES, CNRS, CNED, INSERM, l'association des professeurs de mathématiques, etc.) *via* la Société des amis du Palais de la Découverte (Sapade) qui compte 950 membres en 2008. Claudie Haigneré intégrera son conseil d'administration la même année. Il s'agit de lever des fonds, de recruter des membres d'honneur, soit des personnalités qui « défendent la vocation du Palais », et le soutien de la revue Découverte. Par ailleurs, elle organise des visites dans d'autres sites culturels. Le Palais a ainsi des partenariats dans le monde entier ainsi qu'en région, même si cette dimension nationale tend à être supplantée par l'arrivée de la Cité.

4.1.1.2 Un projet qui reste précaire

Le fait que le Palais ne soit que « locataire » de l'entrée du Grand Palais a fait peser une épée de Damoclès sur ses équipes. Ainsi que nous l'avons évoqué au-dessus, au même titre que la Tour Eiffel, il a été créé pour une exposition internationale et sera de fait conservé, mais le caractère ponctuel de son existence se prolonge tout au long des quatre-vingt ans de son existence. En ce sens, la fusion a entériné le doute et la peur quant à sa disparition prochaine :

« Ça, c'est moi qui le dis mais on n'a pas de visibilité à court et moyen terme, pas sur l'organisation, ... y'a moins de budget, et une ré internalisation. Au palais, il n'y a pas de visibilité sur où en est le projet du Grand Palais. La rumeur est que ça va fermer en 2015. » Entretien collectif, délégations (DQUA⁸⁷)

Ainsi, dans les différents rapports auxquels nous avons eu accès, des problématiques sont récurrentes au fonctionnement du Musée : notamment la gestion des équipes et la pérennité des locaux.

« Le budget fond comme neige au soleil et d'après ce qu'on entend parce que ce ne sont que des bruits de couloirs (rires) on ne nous dit rien sinon donc (...) l'argent des budgets va être plutôt consacré à la maintenance plutôt qu'aux projets parce que le bâtiment a 20 ans (...) ce bâtiment-là à maintenir, toutes les installations commencent à céder (...) y a plein de problèmes techniques qui nécessiteraient d'injecter beaucoup d'argent (...) à terme, est-ce que ça restera

⁸⁶ Jacques Blanc devient en 1983 le Directeur adjoint de la Mission par Delouvrier du Musée des Sciences et de l'industrie du Parc de la Villette. À l'arrivée de Levy, en 1984, il a réorganisé les équipes pour l'exploitation du projet. De 1985 à 1987, il est à la Direction des ressources (formation, accueil, recherche). Il sera Directeur Général adjoint de 1988 à 1996, date de son départ en retraite.

⁸⁷ Les sigles sont explicités en Annexe.

dans l'escarcelle de l'Etat ? Qui aura l'argent pour maintenir ? Ça inquiète tout le monde, on voit que c'est in-maintenable, (...) le directeur en parle régulièrement. (...) Il aurait fallu faire des travaux régulièrement et là on a des trucs énormes. (...) On sait pas trop où on va. Les gens sont assez inquiets en général. ». Sandra, en couple, 43 ans, 12 ans d'ancienneté, ancienne chef de service, a quitté ses fonctions de management volontairement.

Pourtant, le sentiment d'appartenance est fort : nous avons remarqué dans les entretiens et lors des observations que les membres du Palais se conçoivent comme une grande famille. En témoignent la tradition de recrutement par cooptation, la dimension de l'équipe « à taille humaine », l'ancienneté du projet et la fierté qu'il suscite, malgré ses défauts, au sein des équipes. Jean, témoigne en ce sens de l'importance de la machine à café :

« La machine à café permet de travailler. (...) C'est la meilleure appropriation de ce qui est fait en interne, menuisier, accueil, ... Ils viennent voir comment ça se passe concrètement leur prod' sur le public (...) Y a un mélange de classes sociales, on arrive à faire se rencontrer tous ces gens-là, mécaniciens, plasturgistes, scientifiques, mathématiciens, un mélange qui nous intéresse, qui permet de toucher tous les milieux, quantité de disciplines, formation en continue. Toute la chaîne, c'est captivant, même si on se dit que c'est bordélique. J'arrive à organiser des trucs parce qu'on a des déductions qu'on devrait pas avoir, un truc qui va germer grâce à ce matheux... je la garde pas en... j'en discute avec ceux qui sont concernés pour enrichir, (...). Je ne sais pas dans quelles cases d'activité je suis. Il y a des échanges qui aident à s'approprier des solutions, des relations de travail intéressantes ». Jean, représentant syndical au Palais.

Le Palais de la Découverte fait 16 000 m². Il propose une offre au public qui présente le savoir scientifique et ses résultats par discipline. Il s'adresse principalement aux scolaires par des démonstrations, des expositions locales et itinérantes, des conférences, des rencontres et des publications.

Depuis la fusion, son organisation interne s'est confondue à celle de la Cité, mais à l'origine, le Palais était organisé autour de services qui représentaient chacun une discipline scientifique. Chacune de ces disciplines avait en son sein plusieurs types de compétences, en vue de la conception des expositions et exposés, sans autonomie budgétaire, mais avec une latitude et une certaine autonomie sur l'organisation, la formation, les recrutements, etc. Il y avait également une bibliothèque, et des directions en charge du support : communication, exploitation, maintenance, développement, travaux et moyens techniques. On remarque que cette organisation comportait des avantages comme des inconvénients selon les différentes sources : l'avantage relève de l'autonomie des équipes, de la polyvalence des activités et des projets, le fait d'avoir une vue globale de l'offre, de sa conception à sa médiation. En revanche, il y a eu aussi un isolement par discipline, qui porte également atteinte à l'intelligibilité de l'offre, alors que le monde scientifique évolue lui-même vers un décloisonnement des disciplines. Le manque de contacts prolongés avec des scientifiques d'expérience n'est pas comblé par la contractualisation

de jeunes diplômés vacataires. La question de la formation des équipes se pose assez rapidement, ajoutant à cela l'état des locaux et la faiblesse des budgets. On peut voir encore aujourd'hui des expositions qui datent de plus de vingt ans, dans des salles peu éclairées et à faible impact muséologique⁸⁸.

4.1.1.3 Les difficultés qui émanent de la fusion

En chiffre, le Palais annonce en 2008 être au 10^{ème} rang des visites culturelles en Ile-de-France, avec 543 033 visiteurs dont 70% ont moins de 25 ans, avec un budget de 23,7 millions d'euros. D'un projet d'exposition ponctuel à un statut pérenne, il reste une sensation de précarité. Quand le Grand Palais se lassera-t-il de prêter sa plus belle porte⁸⁹ à un projet de muséologie des sciences? Qu'advient-il du Palais aujourd'hui doublé par un musée plusieurs fois supérieur en taille, en nombre de salariés, et en budget? Nous faisons l'hypothèse que ce sentiment d'insécurité quant à l'avenir n'a peut-être jamais quitté les équipes qui se sont succédé.

Comme nous l'avons présenté dans la première partie (chapitre 3), nous avons réalisé une enquête auprès des salariés d'Universcience par questionnaire⁹⁰. Les résultats, non suffisants pour connaître l'état réel du sentiment d'insécurité des équipes qui se sont succédé depuis les années trente, nous renseignent tout de même sur des préoccupations plus fortes qu'à la Cité. En traitant les questions une par une, nous n'avions pas vu de façon flagrante de différences de résultats entre les deux sites. En revanche, lorsque nous avons regroupé les questions par thématique, nous nous sommes aperçue que les questions qui concernaient les changements du travail marquaient une différence forte entre les deux sites.

⁸⁸ Sur cette partie, nous nous sommes basée sur le dernier rapport d'activité du Palais en 2008 et sur le rapport du CNE, *Rapport d'évaluation – Palais de la Découverte*, juin 1997.

⁸⁹ Le Palais de la Découverte se trouve au niveau de la porte principale du Grand Palais.

⁹⁰ Les résultats détaillés de l'enquête par questionnaire se trouvent en Annexe

Niveau de satisfaction sur les grandes dimensions de risque et par site

	Cité des Sciences et de l'Industrie	Palais de la découverte	Global
Contenu travail /100	57,96	57,77	57,93
Organisation du travail /100	58,17	55,22	57,69
Management et relations de travail / 100	69,03	69,48	69,10
Développement professionnel /100	75, 00	75,05	75,01
Santé globale /100	66,24	66,31	66,25
Changement du travail /100	75,15	69,02	74,09

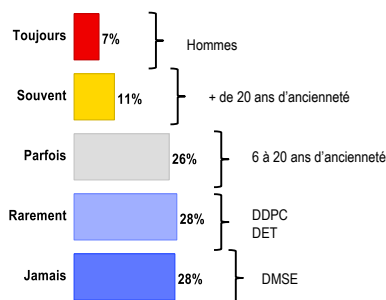
Lecture : Dans ce tableau, nous avons réalisé un classement par score. Le score consiste à donner une note à chaque modalité de réponse. Plus la réponse est proche de 100, plus les thèmes questionnés sont vus comme positifs. Par exemple, concernant les questions posées sur l'organisation du travail, les salariés de la CSI sont légèrement moins concernés par des inquiétudes que ceux du Palais (58 contre 55). Cependant, de façon globale, ces réponses montrent que tous sont moyennement satisfaits de l'organisation du travail. C'est concernant le changement du travail que l'écart est le plus fort entre les deux sites (75 contre 69/100). De façon générale, on s'aperçoit que le développement professionnel (formation, carrière, évolutions) inquiète moins les salariés sur les deux sites (75/100), alors que le contenu du travail, plus proche de la moyenne sur les deux sites (57/100), est plus sujet à inquiétude.

Pour entrer dans le détail des résultats qui nous ont permis de réaliser les scores, voici les résultats des questions concernant les changements du travail. On observe que ce sont les personnes avec le plus d'ancienneté qui répondent qu'elles ont souvent peur de perdre leur emploi. Les moins représentés sont les personnels de la médiation. Sur la peur de la mutation, ce sont les salariés les plus récents qui sont les moins touchés. Le score fait ressortir l'effet de site sur ces réponses. Donc à la lumière du tableau ci-dessus, nous avons vu que les salariés du Palais de la Découverte sont globalement plus souvent inquiets que leurs collègues de la CSI.

Résultats détaillés concernant les changements au travail CSI/Palais

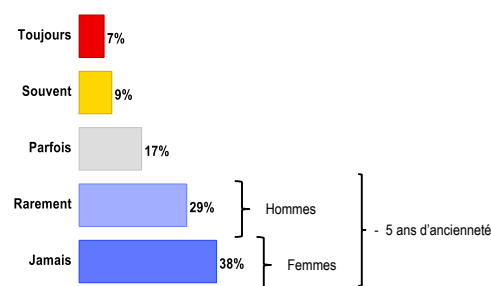
Êtes-vous inquiet(ète) à l'idée de perdre votre emploi ?

	Effectifs
Toujours	25
Souvent	40
Parfois	94
Rarement	101
Jamais	99
Total	359



Craignez-vous d'être muté(e) à un autre poste de travail contre votre volonté ?

	Effectifs
Toujours	24
Souvent	32
Parfois	61
Rarement	105
Jamais	134
Total	356



Concernant les questions sur l'organisation du travail, nous avons posé les questions suivantes :

- Savez-vous exactement ce que l'on attend de vous au travail ?
- Au travail, êtes-vous soumis à des demandes contradictoires ?
- Au travail, êtes-vous informé(e) suffisamment à l'avance au sujet par exemple de décisions importantes, de changements ou de projets futurs ?
- Recevez-vous toutes les informations dont vous avez besoin pour bien faire votre travail (via des réunions régulières par exemple) ?
- Travaillez-vous à une cadence élevée tout au long de la journée ?
- Est-il nécessaire de maintenir un rythme soutenu au travail pour réaliser toutes ses tâches ?
- Devez-vous parfois faire des choses qui auraient dû être faites autrement ?

Nous avons vu par *scoring* que concernant l'organisation du travail, le Palais est légèrement plus insatisfait que la CSI. Pour donner quelques éléments concernant ces différences, on peut faire référence à l'un des nombreux rapports auxquels nous avons eu accès concernant le Palais. Par exemple, le Rapport d'information sur la situation du Palais de la Découverte de Philippe Adnot fait état en 2007 d'un établissement complètement « abandonné » par sa tutelle et qui manque de clarté quant à sa gestion ; tout en rappelant la légitime existence du projet justifiée par une « désaffection des sciences »⁹¹ et en rappelant que le Palais suscite toujours des vocations scientifiques ; et enfin, parce que l'expérience se fait devant le public, formule encore assez inédite jusqu'à l'apparition des FabLabs en France, à moindres coûts⁹². Le constat de ce rapport

⁹¹ Olivier Las Vergnas (2011) ne souscrit pas à cette désaffection et le justifie notamment par un fort engouement pour les sections scientifiques et techniques au lycée, au détriment des lettres.

⁹² Nous avons écrit à ce sujet un état des lieux et une typologie des ateliers de fabrication numérique en France et à l'étranger. On découvre notamment que ces lieux permettent d'avoir accès à des outils de production mécanique et numérique à visée artisanale, artistique, scientifique et industrielle. Par une mise à disposition quasi libre et l'accompagnement d'un manager, les enfants comme les adultes ont un accès

révèle la nécessité de proposer un budget pour le maintien du fonctionnement du Palais, indépendamment des avancées de la Cité dont il juge les relations « incertaines ». On peut supposer que ce « standby » budgétaire et fonctionnel au Palais n'est pas étranger à la création de la Cité dont l'existence, les moyens et les dimensions poussent à relativiser l'intérêt du maintien du Palais en l'état, accentuant la précarité de l'ensemble des équipes quant à son avenir.

Les entretiens que nous avons pu réaliser avec les deux derniers directeurs historiques du Palais, avant leur départ en retraite, ont en ce sens présenté des discours fatalistes : la fusion qu'ils auront refusée de toutes leurs forces est pour eux la première marche tant appréhendée du « détricotage » du Palais de la Découverte :

« Le projet de fusion est sorti du tiroir. C'est un dossier qui traîne depuis des années, il ne faut pas se leurrer. Beaucoup ne comprennent pas que d'avoir deux lieux des sciences c'est bien, que ce n'est pas la peine d'en avoir qu'un seul. Après, c'est une décision qui est totalement dogmatique, et on est nombreux... Je n'étais pas pour la fusion. Je ne suis toujours pas pour la fusion quand je vois le résultat. Et la fusion, c'est ce qui m'a entraîné à m'engager d'un point de vue syndical. (...) Et finalement, tout le combat – puisqu'on peut parler de combat – d'un an, un an et demi avant, il y avait de nombreuses réunions, on participait, on essayait d'organiser des événements, des choses de ce type. Je me suis très engagée à ce moment-là. » Entretien avec un Délégué du personnel du Palais.

Djamel Messaoudi (2011) a étudié le stress des cas de fusion-restructuration, situation vécue par les salariés du Palais et de la CSI entre 2009 et 2015, puisque la fusion s'est faite en « deux vagues ». Ce qui touche la santé des salariés est compréhensible pour l'auteur par l'analyse du stress vue au sens de Lazarus et Folkman (1984), soit comme une « transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien être » (Messaoudi, 2011, p. 19). Il y a donc un décalage entre la réalité et ce que l'individu en perçoit. C'est cette différence qui est source de stress. De manière à analyser cela concrètement, il faut faire le lien entre la situation et les ressources des individus. On peut voir qu'ils mettent en place des techniques de type *coping*⁹³ pour le gérer, mais pendant ce travail le stress perdure. Pour Messaoudi, le fait que de nombreux changements interviennent en même temps va compliquer le processus d'ajustement, et limiter son efficacité, provoquant un accroissement du stress et de sa durée. Sous l'aspect organisationnel, on s'aperçoit que la CSI et le Palais vont vivre les mêmes processus de rationalisation que dans d'autres fusions-restructurations, qui sont principalement concentrés autour des fonctions supports, avec des mutualisations par plateaux (RH, marketing et billetterie). Si nous n'avons

libre à la mise en œuvre de leurs projets et de leur créativité, et notamment par la vulgarisation de concepts et d'outils longtemps réservés au monde scientifique et industriel. Pour télécharger le rapport en ligne : <http://www.ntreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/etat-des-lieux-et-typologie-des-ateliers-fabrication-numerique-fab-labs>

⁹³ Le *coping* est un terme qui renvoie à la façon dont les individus vont faire face à une situation de stress.

pas constaté de suppressions d'emplois en tant que telles, nous savons, au même titre que les salariés, que cette baisse d'effectifs (autour de 10%) est attendue par les tutelles, et leur pression à ce sujet devient croissante au fur et à mesure de notre intervention. En revanche, les situations de travail sont irréversiblement modifiées, puisqu'une part des salariés travaille désormais sur les deux sites, et en premier lieu 21% des salariés interrogés dans notre questionnaire sont amenés à aller sur les deux sites au moins 1 fois par semaine. D'autre part, comme le remarque Messaoudi sur son propre terrain, « le fonctionnement interne a fait l'objet d'une 'professionnalisation' par l'unification et l'introduction de nouvelles règles » (p.19). Cette nouvelle rationalisation se fait plus sur le modèle des standards de la CSI, au détriment des *habitus* organisationnels du Palais, complètement dévalorisés au moment de la fusion, parce que considérés comme trop peu standardisés.

« Avec la Cité, il y a eu regroupement, puis fusion. Et là on peut carrément parler d'absorption. (...) Pas mal de personnels sont partis ou ont été malades de mal vivre la situation [la fusion]. Il y a un manque de réactivité parce qu'il faut passer par les services centraux [à la CSI]. Ça devient bureaucratique alors que c'est nous les fonctionnaires ! (...) Des gens inoccupés, il y en a beaucoup à la Cité, et là ils arrivent au Palais. On demande beaucoup à faire de la sous-traitance. On finit par rédiger des cahiers des charges et par faire du contrôle [de la sous-traitance]. Mais la rédaction du cahier des charges est sous-traitée ! C'est compliqué de travailler, parce qu'il faut des interlocuteurs [fiables], des moyens. » Entretien avec Jean, délégué du personnel au Palais, professeur agrégé et médiateur, 20 ans d'ancienneté

En ce sens, Messaoudi remarque que le stress concernerait plus les femmes et les personnes d'au moins 10 ans d'ancienneté. Nous présentons un peu plus loin les courbes de l'ancienneté, mais pour éclairer ce stress potentiel, il faut voir que la fusion intervient alors que l'année précédente, soit en 2008, 53% des effectifs de la CSI ont plus de 15 ans d'ancienneté. On comprend donc la visibilité accrue de cette période. Il s'est manifesté au Palais par un mouvement de grève qui a pris une portée sociale, puisque des pétitions ont été diffusées et relayées par des personnes du monde scientifique, médiatique et intellectuel.

Cependant au Palais, le nombre de visiteurs et le succès des expositions sont positifs, malgré le fait qu'en effet, 80% des salles d'exposition ont plus de vingt ans, du fait de la sous-dotation « chronique ». Le Palais porte une réputation de « dinosaure » avec une gestion des ressources humaines rendue compliquée par une masse salariale vue comme trop rigide : trop de temps plein pour un musée, trop de fonctionnaires. Nous verrons qu'en ce sens, la CSI porte les mêmes difficultés.

4.1.2 Des abattoirs à la Cité des Sciences, un projet trop ambitieux ?

Maintenant, nous allons nous pencher sur les origines de la CSI. L'histoire de la CSI se raconte de plusieurs manières : à partir des jardins romantiques du bassin de la Villette ou des abattoirs abandonnés d'un quartier populaire. Les bouchers parisiens traditionnellement présents à Chatelet sont parqués dans des abattoirs en banlieue au début du 19^{ème} siècle : les abattoirs et le marché à Bestiaux de la Villette sont construits en 1867 sur 54 hectares. Les travaux de modernisation nécessaires seront lancés en 1962 en commençant par la démolition des bâtiments mais seront abandonnés en 1970 : le budget est trop important pour un bâtiment de 40 000 m², alors que l'activité est ralentie, notamment par la concurrence du marché de Rungis qui prend de l'ampleur. Tout le tissu économique local bâti autour des abattoirs s'effondre. À cette époque, la salle des ventes était en cours de construction. Elle deviendra la Cité des sciences et de l'industrie. D'autres bâtiments prendront place sur ce même parc dans les années suivantes⁹⁴.

4.1.2.1 Le 19^{ème} arrondissement comme témoin : du commerce à la culture

Au moment de l'ouverture de la cité, il y avait 9 000 chômeurs dans le 19^{ème} arrondissement. Ce sera la Villette (au sens du Parc), le plus gros pourvoyeur d'emplois. Mais le site a besoin de personnes formées. En 1977, « l'architecte Roger Taillibert est chargé par le Président Valéry Giscard D'Estaing d'effectuer une étude sur la reconversion possible des bâtiments existants sur le site, suggérant un ensemble dédié à la musique et à la danse et un centre scientifique. À la fin de l'année 1977, Maurice Lévy, professeur de physique à Paris VI et ancien président du CNES, est chargé d'une étude sur l'intérêt de créer un Musée national des sciences et des techniques : ce sera le rapport Lévy remis en 1979 définissant le contenu de la future cité des sciences. »⁹⁵

⁹⁴ Ces éléments sont tirés de la conférence « les abattoirs de la Villette », de Jacques Brice et Jeanine et Alain Vedovato, membres chercheurs du Conservatoire Historique d'Études et de Recherche du 19^{ème} arrondissement, 19 septembre 2014.

⁹⁵ Ebersohl Valérie, « Des abattoirs au premier parc culturel urbain »

Histoire de la Villette,

par Valérie Ebersohl, archiviste de l'Établissement Public du Parc et de la Grande Halle de la Villette

Par décret du 13 juillet 1979, est créé l'Établissement Public du Parc de la Villette (ou E.P.P.V.), établissement public de maîtrise d'ouvrage qui arrête les principes du grand projet de réhabilitation du site en trois missions :

- Réaliser un musée national des sciences, des techniques et des industries
- Créer un parc culturel urbain ouvert à tous.
- Bâtir un ensemble architectural consacré à la musique

Paul Delouvrier, grand commis de l'État, est nommé pour diriger l'Établissement.

Juillet 1981 : Le Président François Mitterrand visite la Villette et confirme les trois missions de l'E.P.P.V. Il transforme le projet d'auditorium en un plus vaste projet, celui de la création d'une cité de la musique comprenant un conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, un musée de la musique, des salles de concerts.

Le 17 mai 1982 : Jack Lang, Ministre de la Culture, annonce lors d'une conférence de presse, le lancement du concours international du Parc de la Villette ; concours qui va susciter le dépôt de 472 projets provenant de 41 pays ; jamais un concours de ce type n'a mobilisé autant d'équipes du monde entier et jamais depuis Haussmann un parc de cette ampleur n'a été réalisé à Paris. Le programme du concours suggère de se démarquer du parc traditionnel : ouvert à tous, accessible jour et nuit, facilitant l'accès à la culture des populations du quartier et des villes de proche banlieue.

6 mai 1985 : Inauguration de la Géode, créée par Adrien Fainsilber et Gérard Chamayou. La Géode est un espace de spectacle multimédia implanté devant la façade sud de la CSI, véritable miroir mouvant où se reflètent les lignes métalliques et les lumières de la cité. Cette sphère de 36 mètres de diamètre est recouverte d'acier inoxydable poli et fait partie d'un réseau international de salles utilisant les procédés Imax et omnimax.

13 mars 1986 : le jour du passage de la comète de Halley, la Cité des Sciences et de l'Industrie est inaugurée ; ce lieu est le plus grand centre de vulgarisation scientifique et technique d'Europe, où « la science et la culture se rencontrent ».

4.1.2.2 Un projet ambitieux, aux objectifs variés

Ce projet de muséologie des sciences a été constitué, au départ, par un groupe de travail hétéroclite, mené à l'initiative de Valérie Giscard D'Estaing. Sans point de chute particulier, il s'agit de proposer un projet qui contienne une idée de pédagogie des sciences. En 1979, sont décidées la création du parc de Villette et la « réalisation, dans son cadre, d'un musée national des sciences et de l'industrie ». Cette mission est alors confiée à Maurice Levy. Cet établissement devait alors être placé sous tutelle du ministère des Universités, ainsi que d'un comité « consultatif » autour de ce projet. Ce dernier était notamment composé du Président de la Commission des finances, d'un journaliste, de Paul Delouvrier (le Président de l'établissement public en charge de l'aménagement du parc de la Villette), du président du Conseil d'Administration du CNAM (Edouard Bonnefous), d'un journaliste (François de Closets), de deux députés de Paris, d'un professeur de Paris 6, de deux prix Nobel, de l'architecte en chef du Grand Palais, ainsi que des patrons de Danone et des voitures Panhard. Ils se sont retrouvés mensuellement pendant cinq mois afin d'enrichir le projet.

En 1980, la première équipe « Mission du musée » avait en charge de construire le projet de ce qui, à l'époque ne s'appelait pas encore Cité des Sciences et de l'industrie, mais Musée des Sciences et des Techniques. Elle était composée d'une vingtaine de personnes. Ce groupe va publier une série de rapports pour proposer différentes thématiques scientifiques qui constitueraient le projet de muséologie des sciences⁹⁶. Le premier date de février 1982. Ce sont des actes de journées « L'Établissement Public – Parc de la Villette » ouvert par Jack Lang, Ministre de la culture et Savary, Ministre de l'éducation. Ensuite il y a eu des projets de « préfiguration » du futur musée en 1984.

⁹⁶ Collection « Les études » (1981-1984) : n° 1 « Les clubs scientifiques en France » (06.1981) ; document de travail « Musée National des Sciences et des Industries » (02.1982) et ses annexes ; « Actes des journées 82 » (09-10.02.1982) ; n° 2 « Pour un centre d'histoire des sciences et des techniques à la Villette » (01.1983) ; n° 3 « Les expositions temporaires » (01.1983) ; n° 4 « Se former à la Villette » (01.1983) ; n° 5 « Janus, bilan des réactions des visiteurs » (2 tomes) (06.1983) ; n° 7 « La Médiathèque » (12.1983) ; n° 8 « Charte des personnes handicapées » (02.1984) ; n° 9 « Une maison des associations au Musée de la Villette » (01.1984) ; n° 10 « Les manifestations itinérantes : pour un centre de ressources à la Villette » (06.1984) ; n° 11 « La muséabilité des relations entre sciences, techniques, et évolution des sociétés » (20-22.06.1983) ; n° 12 « La place des nouvelles technologies au Musée de la Villette » (07.1984) ; n° 13 « Pour un Musée des Sciences et de l'Industrie » par le professeur Maurice Lévy appelé aussi « Rapport Lévy » (10.1979).

À ce titre, le professeur Maurice Lévy a écrit un rapport de mission d'étude du musée national des sciences et de l'industrie de la Villette⁹⁷. Il part de deux constats : le besoin d'aller au-delà de la crise économique en développant l'innovation, l'idée de mieux comprendre le présent pour mieux envisager le futur, la nécessité d'enseigner l'esprit critique aux futures générations et contribuer à promouvoir l'industrie française. Il y a dans son rapport l'idée d'éduquer un peuple qui aurait peur des sciences et des nouvelles technologies. Dans ce rapport, Lévy pose les bases du futur musée mais également de son organisation. Les objectifs sont :

- « familiariser » le public avec les sciences et ses applications techniques quotidiennes
- « encourager l'innovation, la créativité »
- « améliorer l'image que le public se fait des sciences »
- « stimuler les vocations scientifiques et techniques »
- « favoriser le renouvellement des méthodes d'enseignement des sciences »
- « montrer que la science est une œuvre collective (...) internationale »

Dans ce nouveau musée, les visiteurs doivent pouvoir participer aux démonstrations, pouvoir être libres et autonomes dans l'ensemble de l'espace muséologique. Par ailleurs, le musée doit être un appui aux enseignants : cette mission va au-delà de la *vulgarisation*, en ce sens qu'elle est plus « qualitative » et plus « participative ». Mais ils ne s'adressent pas qu'aux scolaires puisqu'il y a l'idée de développer plusieurs niveaux de participation des publics : contemplative, interactive et enfin un niveau plus réfléchi, développé avec de la formation, de l'information, de la recherche, de la production et des relations extérieures. Pour que cela soit rendu possible, il faut un maximum de visiteurs, de tous les horizons, étrangers et minorités comprises : 3 millions de visiteurs sont alors envisagés par an⁹⁸. Ils prévoient une participation de l'industrie à trois niveaux : au Conseil d'Administration, à la réalisation des expositions et sur des actions ponctuelles. Ils proposent trois types de missions à la CSI :

- **les expositions** : Ils en proposent des « quasi permanentes » et temporaires. Se trouvant dans l'impossibilité « de pouvoir ouvrir au public un laboratoire en activité » (et à ce titre on peut dire que c'est chose faite depuis l'ouverture du FabLab en 2014), ils proposent des portes ouvertes et des conférences. Ils proposent le principe des expositions itinérantes
- **la valorisation** : la valorisation des sciences passe par la formation en milieu scolaire et plus généralement le souci est de trouver des personnes aptes à former des publics hétérogènes.
- **l'information des publics** : Concernant l'information du public, ils proposent la création de ce qui est devenu la BSI, une cinémathèque et vidéothèque, des publications, création d'un musée de l'histoire des sciences, de relations extérieures, et d'un réseau national.

⁹⁷ « Pour un Musée des Sciences et de l'Industrie » par appelé aussi « Rapport Lévy » (10.1979). Il a été publié en 1985 dans la collection « Les études » publié par la cité des sciences et de l'industrie.

⁹⁸ En 2013, la CSI a eu 2 642 000 visiteurs hors planétarium et le Palais 531 000 hors planétarium.

Quant à la méthode, il est indiqué que le contenu des expositions doit être fabriqué en même temps que le contenant, avec l'idée « d'un travail d'équipe très maîtrisé » (Levy, 1979, p. 80). Il y aurait donc une « formation spéciale » pour le personnel (Levy, 1979, p. 83). Si dès 1982, le projet de formation des équipes est pensé de manière à anticiper l'évolution des projets scientifiques, les formations ne seront pas mises en place⁹⁹.

4.1.2.3 Le rapprochement avec le Palais, une vieille histoire

L'idée d'un rapprochement entre les deux musées est très ancienne. Dès la création de la CSI, la question de la différenciation est essentielle pour justifier la création d'un nouveau musée, le déblocage de gros crédits, presque « injustement » face à un Palais vieillissant. On retrouve dans des archives de Réal Jantzen¹⁰⁰, une note de novembre 2003 en direction du « groupe des 4 » soit la réunion de quatre établissements nationaux de culture scientifique - Palais de la Découverte, Cité des sciences et de l'industrie, Muséum d'histoire naturelle et le Centre national des Arts et Métiers (CNAM) - sur les points communs et différences entre les deux établissements et leur potentiel rapprochement pour « coordonner » leurs actions notamment sur la programmation, l'action régionale, vers les scolaires, avoir une communication conjointe, la mise en commun de bases de données, l'expertise, l'échange de personnels, etc.

	Palais	Cité
Statut	Établissement public	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Tutelle	Ministère de la Recherche	Ministère de la Recherche Ministère de la Culture
Président du CA	Non exécutif, Nommé par arrêté ministériel pour 4 ans	Exécutif, Nommé en Conseil des Ministres et par décret du président de la république sur proposition du CA pour 5 ans
Directeur	Nommé en Conseil des Ministres et par décret du Président de la république sur proposition du CA pour 5 ans	Nommé par arrêté ministériel sur proposition du Président de la Cité
Conseil scientifique	18 personnes (dont la moitié du palais) Présidé par le directeur du Palais	24 personnes Présidé par le Président de la Cité
Budget 2003	18 M € (20% en propre)	107, 6 M € (30% en propre)
Personnel	50 de droit privé 170 fonctionnaires de l'Éducation Nationale	925 de droit privé 50 mises à disposition de fonctionnaires de l'Éducation Nationale
		Contrôle d'État

⁹⁹ Collectif de la Villette, Entretien avec François Barré, Bernard Tschumi et Elisabeth Philippe, 28 octobre 1983, à l'Établissement public du Parc de la Villette.

¹⁰⁰ En 2003, il était conseiller du président de la Cité des sciences et de l'industrie et Maître de conférences à l'Université Paris 6. Il est à la retraite depuis 2009.

Mais ce document fait suite à un document confidentiel et non diffusé qui fait part de la volonté du Grand Palais de récupérer les locaux du Palais de la Découverte. En ce sens, Réal Jantzen tente d'explorer les cas de figure qui se présentent, du *statu quo* à la possibilité de s'installer en région. Selon lui, ce rapprochement est évoqué dès 1981 lors de la préfiguration de la CSI. Le refus de ce rapprochement relèverait plus d'une « idéologie » ou de « nostalgie » que des aspects de « fond, intérêt ou de sens ». Il rappelle que les personnels du Palais sont inquiets quant à l'avenir et aux financements. Selon lui, il existe pourtant des valeurs muséologiques communes :

- la science fondamentale comme base de contenu (qui permet au palais d'être plus scolaire)
- la pédagogie et médiation scientifique utilisées (la CSI a plus de mal à enseigner sa pédagogie aux enseignants)
- l'expérimentation comme moyen scientifique (le palais fait le DIY (DO IT YOURSELF) ce que la cité ne parvient pas à faire)
- la démonstration comme animation (pas de démonstrations à la CSI)

4.2 La préfiguration

Cette partie n'a pu être reconstituée qu'à partir des archives de la CSI et des archives nationales de Pierrefitte. En effet, si nous avons réussi à interroger quelques acteurs de la première heure de la CSI, nous n'avons pu avoir une idée des débuts qu'au travers des courriers des directeurs, des échanges avec les ministères, des notes internes et des différents rapports qui ont été conservés. Au début de la CSI, des questions à la fois idéologiques et opérationnelles se sont posées et se sont croisées, se sont contredites. Ce sont ces débats que nous retrouvons tout au long de ce paragraphe. On retrouve le débat autour des centres scientifiques et techniques. Dès sa création, la CSI se veut actrice du réseau, voire actrice privilégiée, ce qu'elle est devenue suite à la fusion. Au travers de ce réseau, elle traite un ensemble de questionnements qu'elle ne parvient pas à régler en interne. En effet, il y a trente ans, l'association du réseau avait pour fonction de :

- définir les compétences de chacun des membres (centres scientifiques et techniques)
- organiser la comptabilité dans la conception des présentations
- organiser en commun la formation des personnels d'animation des centres
- organiser des stages consacrés à des problèmes techniques de muséologie

On remarque que les questions de formation ne touchent pas que la CSI. Cependant, l'équipe pense pouvoir démarrer en sous-traitant cette question. Des salariés remarquent, en effet, que beaucoup de problèmes professionnels viennent du constat que la fonction d'« animateur » dans un centre scientifique et technique n'existe pas et n'a donc pas été pensée et définie (Cf. note archives présidence 1981, Pierrefitte).

4.2.1 À la recherche d'un projet d'établissement, un vœu pieu ?

Penser au recrutement des équipes, penser à leurs profils, à leur formation, à une organisation, ... c'est d'abord définir un projet d'établissement. C'est ce projet qui est questionné en creux tout au long de la préfiguration. Ce qui est mis en avant, c'est d'abord la question des sciences, des scientifiques et des chercheurs.

4.2.1.1 Les acteurs de la recherche sont rapidement mis à la marge

À partir des archives du Comité d'Orientation du Musée de l'Industrie, des Sciences et des Techniques (COMIST) qui s'est tenu de 1983 à 1985, dont la création a été impulsée par le Président de la République de l'époque, François Mitterrand, nous avons pu observer les grands débats de fond et la légèreté avec laquelle les questions pragmatiques et matérielles sont prises. Ce Comité sera rapidement repositionné pour accélérer son rythme de décision, en phase avec les échéances du Musée (dont l'inauguration est prévue en 1985). Ce comité est présidé par le président du Parc de la Villette, son conseiller et le Directeur de la Mission du Musée. Il est dirigé par le professeur Jean-Claude Pecker¹⁰¹. Le comité se réunit 12 fois par an. Les membres ont pour mission de réaliser le futur Musée des sciences et des techniques dans sa globalité, en considérant à la fois les éléments de muséologie mais aussi les structures administratives et financières. La première année, vingt et un thèmes en lien avec les sciences sont retenus pour travailler la préfiguration. On comprend donc que les travaux de préfiguration tendent à tourner principalement autour du fond des sujets d'exposés, les principaux membres des équipes étant des profils de chercheurs, indemnisés semble-t-il, sur leur participation aux réunions. Les « chargés de thèmes » coordonnent chaque équipe thématique. Ils sont des profils plus administratifs et exercent à temps plein, à l'aide d'un conseiller scientifique en chef. Ils organisent un comité thématique par an. On y retrouve notamment Joël de Rosnay¹⁰² et Jean-Marc Levy Leblond¹⁰³. Les correspondances des membres de ce comité montrent plusieurs choses :

- des soucis d'avancée efficace pour valider ensemble le contenu des expositions,
- des difficultés à mettre tous les acteurs d'accord, trouver une « méthode de travail »,

¹⁰¹ Jean-Claude Pecker, présidera le COMIST en 1981 et quittera le COMIST en novembre 1985 pour aller au Comité National de la recherche scientifique et technique. Il est professeur au Collège de France à la chaire d'astrophysique théorique.

¹⁰² Joël de Rosnay est docteur en sciences, chef d'entreprise, écrivain, surfeur, et conseiller de la présidente – nous développons sa trajectoire au chapitre 6..

¹⁰³ Ce physicien collabore régulièrement avec la CSI tant sur la réalisation d'exposition, que sur la réalisation de conférences. Il sera notamment membre du jury d'HDR d'Olivier Las Vergnas.

- surtout des choix à prendre sur un ensemble de grandes décisions mais également à un niveau de détails difficiles à statuer dans ce type de comité. ex : l'achat de cassettes pour la médiathèque.

En terme de contenus, les questions qui se posent tournent beaucoup autour des publics, de leur disparité, et par conséquent de savoir comment adapter les discours aux profils plus marginaux, comme les chômeurs, ou les spécialistes. Quelle place faire aux sciences humaines, et donc au sens humain et social des sciences et techniques ? Mais ce sont aussi des pairs, des amis qui se donnent des conseils de location de vacances, regrettent que tel ou tel soit absent, etc.

Dans le rapport intermédiaire de septembre 1984, on voit que les vingt et une thématiques vont être réorganisées en quatre secteurs, avec, à chaque fois, un chef de projet et quatre à cinq personnes engagées à temps complet. L'idée est de faire en sorte de décloisonner les projets, mais également, dans un but moins avoué, de rendre plus efficace et opérationnelle la construction de chaque secteur, qui doit déboucher avant 1986 à des offres muséales réelles ; ils vont également travailler directement avec les maîtres d'œuvre industriels. Un cinquième secteur aura en charge la synthèse de tous les travaux. Ce groupe est présidé par Jacques Blanc. Pour des raisons de budget, ils décident de miser beaucoup plus sur les expositions temporaires. Par ailleurs, ils souhaitent autant que possible que les études de faisabilité, ou celles sur les publics ne soient pas sous-traitées. Le coût des études faites par des sous-traitants n'a pas toujours de justification. Les anciens chargés de thèmes ont continué à collaborer sur les quatre nouveaux thèmes.

Cette dynamique politique qui a consisté à mettre au travail les chercheurs sur des aspects somme toute flous (penser les « missions » de la CSI) n'a pas servi de moteur aux vingt comités thématiques. Cela s'est traduit par le fait que certains n'ont jamais fait de réunions de travail. Sur les 300 scientifiques concernés, peu ont eu des relations avec la CSI en dehors des séminaires hebdomadaires organisés sur toutes sortes de thèmes. Cette absence de formalisation du lien concret entre la recherche et la CSI se prolonge tout au long des 30 années du musée. Dans les archives de Réal Jantzen¹⁰⁴, une note de novembre 2003 fait référence à deux crises internes à la CSI : une en 1982, soit 4 ans avant l'ouverture de la CSI, avec le limogeage de Goëry Delacote¹⁰⁵ qui faisait partie de l'équipe des 300 scientifiques ; et en 1984 avec la disparition des

¹⁰⁴ Réal Jantzen a été conseiller du président de la CSI jusqu'à l'arrivée de Claudie Haigneré, et maître de conférence à l'Université Pierre et Marie Curie. Il a écrit un rapport sur les sciences et techniques en 2001 pour le ministère de la Recherche.

¹⁰⁵ Goëry Delacôte, chercheur en physique, va faire partie de la prime équipe autour de Maurice Levy à dessiner la préfiguration de la CSI dès 1979. Il fera notamment le lien entre la CSI et l'exploratorium de San Francisco, via son amitié à Franck Oppenheimer. Il dirigera la conception des expositions et de ses thématiques jusque 1982. Ironiquement, après 9 ans au CNRS comme créateur et dirigeant de l'institut de l'information scientifique et technique (INIST), il deviendra, en 1991 le chef de l'exploratorium,

comités thématiques qui aurait eu pour conséquence la défiance de la communauté scientifique. En effet, pour les 20 thèmes d'expositions permanentes en préparation, chacun avait un comité scientifique de 20 à 28 membres. Ils ont été « remerciés » en 1984 pour des raisons liées aux décalages de vision entre décideurs et scientifiques, dont on imagine que le départ de Goëry Delacote était le signe avant-coureur. On leur reproche surtout de ne pas avoir pris en charge les questions plus pratiques concernant l'organisation des espaces, du travail, des échéances. Cependant, il ne semble pas que ces aspects faisaient partie de leurs prérogatives. Pour Réal Jantzen, il reste des traces de cet incident. Il remarque là « une vacance du pouvoir du conseil scientifique » dommageable et à rétablir pour l'avenir du Musée. En effet, dans le troisième et dernier rapport du Comité sur la période de 1983 à 1985, une réflexion porte sur le lien avec les scientifiques et sur la philosophie du Musée et l'histoire des sciences. Pour ce dernier aspect, cela aboutit à la création du centre d'histoire des sciences, en relation avec le CNRS, en 1986, qui rassemble des fonds anciens (à partir du 16^{ème} siècle) et contemporains. Ce même rapport présente les résultats de la première exposition de la CSI : une exposition appelée *Janus* qui a vu le jour pour servir de test. Le succès commercial de la Géode, lancée le 6 mai 1985, est félicité.

Le comité a été remplacé dès décembre 1985 par le comité d'orientation de la Villette (COVIL). Il a été créé à l'initiative du Ministre de la recherche et de la technologie, Hubert Curien. Cette fois, on a rassemblé des industriels, scientifiques, journalistes, le Directeur du Palais, un représentant de l'éducation nationale, de l'environnement et de la culture, et des syndicats dans une perspective à la fois pluridisciplinaire mais également en mélangeant les rapports au temps, les postures économiques et opérationnelles. Dans un rapport de 1987, ils évaluent *Explora*, l'espace d'exposition permanent toujours existant à ce jour pour analyser ce qui y dysfonctionne. Leur analyse est pragmatique : il n'existe pas de maintenance du matériel, de signalisation, peu de personnels sont présents sur les lieux, etc. Ils évaluent également des aspects plus stratégiques, comme la place de l'industrie, jugée trop à la marge, la place de la recherche qui se résume au centre de recherche en histoire des sciences et des techniques ; une analyse de l'accueil des jeunes, public principal, etc. On pourra faire le même constat aujourd'hui.

À la suite du COVIL, il y a en 2003 la création d'un conseil scientifique par Jean-François Hébert¹⁰⁶ qui a pour mission de donner son avis sur les différentes expositions : la pertinence des questions traitées et des angles adoptés - sans pour autant donner un réel contenu ou même une teinte particulière aux projets développés. Pourtant, au cours de la préparation de ce projet de création d'un conseil scientifique, une note démontre qu'en muséologie, ce type de conseil

garantissant son succès et son expansion jusqu'en 2005.

¹⁰⁶ Président de la CSI de 2002 à 2007.

s'avère avoir peu de valeur ajoutée, étant trop déconnecté des questions opérationnelles. Ils interviennent plus souvent comme « caution scientifique », en fin de parcours de production des expositions. Celui qui émergera à la CSI sera impulsé à l'initiative de Claudie Haigneré¹⁰⁷, alors Ministre déléguée à la recherche et aux nouvelles technologies. Il débute en 2003 et se réunit pour discuter autour de projets d'exposition. Il a pour vocation d'être renouvelé tous les deux ans, avec 24 sièges, et doit se réunir deux fois par an. Il sert à préparer l'avenir, à guider la CSI dans son projet de rénovation et à contribuer au développement du débat entre sciences et société. Lorsque l'on sait que Claudie Haigneré devient six ans plus tard le chef d'orchestre de cette rénovation, cela fait sens : ex-chercheuse, titulaire de trois doctorats, elle s'est fait une idée de la place des institutions scientifiques dans le monde des sciences et des techniques. Réal Jantzen remarque que malgré le passé violent entre chercheurs et la CSI, la nouvelle génération de chercheurs est moins défiante, ne connaissant pas ces aspects du passé, et plus encline à se lier au monde du privé et de l'industrie.

Dans les premiers temps donc, la place de la recherche se caractérise plutôt par le fait d'embaucher des chercheurs en tant que tels, à la fois à la médiation, mais également à la programmation et aux expositions.

4.2.1.2 Un projet qui se questionne et se construit en avançant

Nous avons pu nous faire une idée des débats internes au travers des différents documents que nous avons lus. Aussi partielle que soit cette vision, elle donne une image assez différente de celle que nous relevons dans les différents journaux internes. Ces derniers ont plutôt servi de support à la mise en visibilité des équipes, des expositions et ponctuellement aux grands changements de l'organigramme ou du projet d'établissement. En lisant les rapports, on s'aperçoit que les débats sont nombreux et complexes, et que c'est plus généralement l'arrivée d'un nouveau président qui impulse les grands changements.

Un rapport d'avril 1988 sur la communication interne à la CSI montre qu'il n'y a toujours pas de projet d'établissement. Il remarque que les équipes ne vont pas voir les expositions, qu'on ne sait pas « qui fait quoi » en interne, ce que nous avons aussi constaté en 2013. Par ailleurs, les réunions ne produisent pas de décisions ou de comptes-rendus accessibles à tous. Pour lui, si la CSI ne décide pas où elle veut aller, elle « ira droit dans le mur », et en premier lieu les équipes. La nomination de Roger Lesgards a en ce sens cherché à apporter des solutions et développer de nombreuses dimensions sur lesquelles la CSI s'est appuyée jusqu'à aujourd'hui. Nommé en 1988, cet ancien membre du Conseil d'Administration est appuyé par les représentants

¹⁰⁷ Chargée de mission, puis présidente d'Universcience de 2009 à 2015.

syndicaux. Le journal interne Citoyen¹⁰⁸ annonce en avril 1989 que la direction fait participer les personnes qui le souhaitent à la définition du projet d'établissement, l'identité et les produits de la CSI. En septembre 1989, Olivier Las Vergnas, pilote de ce projet, explique que la synthèse des travaux menés est en cours. En décembre, une charte de la CSI est transmise par le président à ses équipes. En janvier 1990, un supplément du journal interne offre le projet d'entreprise abouti¹⁰⁹. Cette démarche participative permet à Lesgards d'entreprendre en 1990 une réorganisation : fusion entre le commercial et les régions, réorganisation interne de la médiathèque, de la direction des expositions, de la direction financière et de la logistique. Une réunion semestrielle réunit désormais le président et le personnel sur une méthodologie de travail transversale, de nouvelles procédures administratives et financières, sur les missions des personnes « face public », un projet de livret d'accueil, de stage de connaissance de la CSI, de participation à des colloques et débats, pour comprendre le vocabulaire de la CSI. Pour renforcer la « démarche de rénovation » des fonctions administratives, en novembre 1991, quatre groupes de travail avec des équipes internes tentent de définir un schéma directeur. Lors d'une assemblée générale du personnel, ils rappellent que le « mode de management doit aller vers plus de professionnalisme » et qu'« il faut que nous arrivions à mieux travailler ensemble ». En juillet 1992, après de nombreux mois de travail avec des chercheurs de l'École des Mines, il est construit une grille de classification qui a été votée par tous les syndicats. Elle est découpée en 5 filières : administrative, technique, sécurité, médiation et communication, développement et action commerciale – divisées en niveaux de diplômes, rassemblant 64 emplois. En novembre 1992, un plan triennal (93-95) lance plusieurs chantiers, principalement centrés sur les relations humaines qui doivent apprendre à « mieux communiquer », à anticiper les questions d'emploi et développer le « professionnalisme ». Dix programmes sont prévus, sur deux approches (scientifique et industrielle) :

- développer l'audience à la CSI,
- développer les ressources propres,
- renouveler les expositions permanentes,
- consolider et renforcer la médiathèque,
- accroître le rôle de la CSI dans l'éducation, la préparation à la vie professionnelle et à la formation,
- développer une CSI qui rayonne dans les régions à l'étranger
- assurer le gros entretien et la mise à niveau du bâtiment et des infrastructures,
- stabiliser les Systèmes d'Information et préparer leur évolution,
- améliorer la qualité des conditions de visite,

¹⁰⁸ Diffusé de janvier 1986 à 1994 – qui prend le relais du journal appelé 5/5 et qui sera remplacé par Visa.

¹⁰⁹ Le projet en question pose la question « où allons-nous ? ». Y sont développées les missions, les exigences. Ce sont essentiellement des questions qui sont posées : il faut clarifier le qui fait quoi, inciter à la synergie entre les directions, la nécessité d'améliorer la diffusion de l'information interne et renforcer le professionnalisme.

- rendre la gestion administrative plus performante

En juin 1993, l'organigramme connaît encore des changements, puis Roger Lesgards quitte la CSI. Par la suite, on observe que les mandats présidentiels restent relativement courts :

Président(e)	Mandat
Maurice Lévy	1984 à 1987
Christian Marbach	1987 à 1988
Roger Lesgards	1988 à 1993
Pierre David	1993 à 1995
Gérard Théry	1995 à 1998
Michel Demazure	1998 à 2002
Jean-François Hébert	2002 à 2007
François d'Aubert	2007 à 2009
Claudie Haigneré	2009 à 2015

Avril 1995 connaît un mouvement de grève : la CSI fermera plusieurs jours et un nouveau Conseil d'Administration sera nommé.

Nous avons retrouvé plusieurs rapports de Réal Jantzen en direction de ses différents directeurs et présidents. Un rapport de mission de 1996¹¹⁰ cherche à atténuer la vision dramatique des conséquences possibles des incertitudes de la CSI. Pour lui, c'est justement parce qu'ils produisent beaucoup d'offres qu'ils ont des tensions internes, le conflit apparaît alors comme une nécessité. La CSI est un lieu d'échange, de circulation des idées, où l'on met « en intelligence le monde », où l'on peut « fabriquer du lien ». Il distingue quatre missions, quatre tâches, loin d'être évidentes ni aisées, d'autant plus qu'elles sont inédites, pour ne pas dire assez abstraites :

- faire émerger du sens
- donner à lire et à comprendre le monde contemporain et sa trajectoire
- permettre l'accès à l'information et au savoir
- contribuer à l'évolution des mentalités individuelles et collectives.

La CSI veut aller au-delà du climat de la France dans lequel « le consensus sur le rôle de l'État est rompu ». Elle veut devenir actrice du changement de la société. Elle a en effet en sa faveur l'idée que les publics, malgré le déclin des institutions, continuent à lui faire confiance, à avoir confiance dans le discours des institutions culturelles. Pour Le Marec¹¹¹ et ses collègues en

¹¹⁰ Nous ne saurons jamais réellement quelle importance donner à ses travaux en ce sens qu'il est difficile de mesurer l'impact réel de ces documents sur la prise de décision. Par ailleurs, la visibilité des archives retrouvées ne rime pas nécessairement avec la visibilité des travaux produits. Titre : *1996-2006, de la décennie de floraison, ... vers la décennie de raison ?*

¹¹¹ Joëlle Le Marec est professeure de sciences de l'information et de la communication. Elle a publié des

études muséales, il est étonnant de voir que les publics ont une confiance envers les « institutions de la culture et du savoir ». Ils seraient les mêmes qu'il y a trente ans, même si les musées les ont considérés depuis les années 1990 comme des individus exigeants, des consommateurs. Elle mobilise le « programme institutionnel » (François Dubet, 2002) qui « consiste à former autrui », en faisant appel à des « valeurs sacrées ». Elle retrouve ces dimensions dans les institutions culturelles. Pour deux raisons :

« Le public n'est pas seulement la cible d'un programme ou l'utilisateur de services. Il est l'élément d'un dispositif institutionnel qui fait plus que travailler sur autrui et socialiser les sujets : ce dispositif assure un processus de patrimonialisation. Il construit un lien avec des hommes du passé en conservant des choses qu'ils nous ont transmises, pour les soustraire aux échanges et les transmettre à d'autres à venir, selon un principe de filiation inversée. (...) Les publics se sentent à la fois contraints et bénéficiaires d'un dispositif dont ils sont partie prenante dès lors qu'ils s'en constituent les témoins. » (2012, p.112 et suivantes)

Les publics ne sont pas considérés comme dupes de l'idée que ces institutions participent à la reproduction des rapports sociaux. Mais les individus de classe moyenne auraient une « décence ordinaire » (empruntée à Orwell), en ce sens qu'ils ne seront pas critiques, ils font confiance (Le Marec, 2012).

En juillet 1995, Réal Jantzen propose dix-huit constats et vingt-cinq propositions pour la CSI. Il pose en urgence les questions de :

- stratégie culturelle : en effet, pour lui il manque des discours de référence. Il ne voit pas de missions prioritaires, pas de perspectives à 3, 6 10 ans. La politique des expositions est trop opportuniste, il n'y a pas eu d'anniversaire pour les dix ans, etc.
- expositions itinérantes : il n'y a pas de politique claire, pas d'interlocuteurs clairs. Les modes de production sont éclatés entre les différentes directions.
- management de la hiérarchie : il y a « une culture de la gestion et de l'analyse aux dépens de la capacité à entreprendre », une « culture de non risques, non directivité ». On privilégie l'analyse sans prise de décisions et confrontations. Il n'y a pas de travail en commun, pas de transparence, tout se sait seulement par les réseaux « parallèles », le lien avec la mauvaise communication interne ; l'organisation interne épuisée : éclatement des systèmes de décision, trop d'interfaces, trop d'opérations, pas de solidarité dans la hiérarchie, incapacité à entreprendre les changements parce qu'on ne sait pas à quelles direction les poser ; mauvaise formation d'une hiérarchie qui ne sait pas accompagner ses équipes.
- gestion du personnel : « il s'agit là d'un éternel leitmotiv, mais au-delà des habitudes de gémissements que l'on entend partout (car chacun se situant au centre du monde des nécessités) ». Tout est à entreprendre.

dizaines de rapports d'études sur des expositions et la muséologie à la CSI. Elle a été animatrice à la CSI à ses débuts.

Les principaux problèmes liés à cette non politique comprennent plusieurs facettes : Réal Jantzen remarque des politiques (et discours) différents selon les directions notamment sur le plan du potentiel de carrière des intéressés. Des exigences sont trop inégalitaires, par ailleurs mal partagées et définies. Une centaine de personnes sont « hors course », « placardisées », inadaptées, mal employées, bloquées, ingérables et non gérées, sans pour autant que l'on définisse ce que l'on va faire face à cette situation qu'on laisse pérenne. Concernant les personnels, on constate une vision nombriliste de la CSI, une faible culture de l'entreprise et de ses contraintes, une difficulté de reconnaissance d'une situation plutôt privilégiée. Concernant les partenaires sociaux on remarque une incapacité à être au bon niveau de discussion dans les négociations et une incapacité à s'engager sur des accords car les représentativités reposent trop sur des visions individuelles et personnes. Enfin, concernant la direction des relations humaines et des affaires financières (DRHAF), on reproche une équipe non coordonnée par suite de l'absence d'un chef de département pourtant seul garant de la cohérence des services de DRHAF (...) et surtout une absence de vision et de politique sur le devenir des personnels (...). Ainsi ce rapport anticipait déjà les risques de glissements potentiels sur le terrain de la fusion.

Analyse de l'évolution de l'organigramme des fonctions supports à la CSI

Nous avons pu observer l'évolution de l'organisation et des noms donnés aux fonctions supports à la CSI tout au long des trente années de notre enquête d'archive. On voit comment peu à peu se complexifie et se fragmente l'organisation dans un souci de rationalisation et de professionnalisation.

Ainsi, de l'année 1980 à 1988, les fonctions supports se partagent entre les équipes de la présidence et du secrétariat avec une seule personne en charge. À cette époque, la gestion était partagée avec le parc de la Villette (20 personnes). En 1986, année de l'ouverture, naît la DAF (direction administrative et financière) avec 77 salariés. Elle sera scindée en deux quelques années après pour former la Direction des moyens techniques d'un côté et la Direction des systèmes d'information de l'autre. En 1990, la DAF est remplacée par la DRHAF (direction des **relations** humaines, de l'administration et des finances). En 1993, elle va devenir le Département du personnel et des relations humaines. En 1997 elle redevient direction des relations humaines pour devenir en 1999 la direction des **ressources** humaines. Une autre direction s'appelle la Direction des affaires financières. En 2004, cette direction prend le nom de direction financière et juridique.

L'agence comptable naît en 1986 dans un souci de compatibilité analytique. Elle est indépendante et ne rend des comptes qu'à son manager, l'agent comptable.

En 1987 est créé la direction des moyens techniques, qui a pris le nom de Direction des ressources de 97 à 98 pour revenir à son nom initial jusqu'à 2005 où elle prend le nom

de Direction des services techniques, de la sécurité et des Systèmes d'Information (DMTS).

En 2005, on compte 22 modules dans l'organigramme contre 13 en 1991, avec un nombre de salariés stable entre les deux périodes. Cet important nombre de réorganisations ne semble pas lié à une évolution de l'offre.

Pour Réal Jantzen, dès 1996, il est nécessaire que la CSI tire profit de sa fréquentation de manière à être autofinancée le plus possible, à mettre en lien tous les acteurs, pour travailler sur le développement culturel du territoire et sur la visibilité internationale¹¹². Il aborde notamment les grandes tensions intellectuelles d'un projet culturel : *Culture ou entreprise ? - Produire dedans ou hors les murs ? - Entre culture et loisir - Traitement culturel ou pédagogique ? - Quels canaux, outils utiliser ? - Comment circonscrire ou pas les publics ?* Mais il n'aborde pas les aspects « internes », de mise en pratique de ces injonctions philosophiques ou politiques. En octobre 1998, Réal Jantzen regarde les ruptures, tendances et écueils. Les expositions proposent du savoir à plat et ne travaillent pas assez sur les idées, il faudrait selon lui produire plus « de sens » ; mieux savoir à qui l'on s'adresse, parler plus au collectif. Pour lui, on ne va pas dans un musée pour apprendre. Par ailleurs, il faut éviter de trop être influencé par les lobbies, produire des activités scientifiques pour ne pas partir dans la dérive médiatique, éviter d'avoir trop de publics et de cibles différents et mieux assumer le lieu, qui était la condition première à la création de ce musée.

Dans un rapport sur la culture scientifique et technique de 2001, Réal Jantzen qui est en train de devenir une figure emblématique de la stratégie interne, fait un travail de bilan de cette culture en France et formule 26 propositions. Ainsi, il rapporte une « scission » entre une culture humaniste et une culture scientifique. Il suppose le rôle du système éducatif dans une telle opposition. Ainsi, pour lui, il y a, comme aux premières heures de la création de la CSI, la nécessité de mener un « combat » en France pour valoriser les sciences et les techniques. Il existe une dimension scientifique à la culture, de la même façon que l'individu n'est ni divisé, ni fragmenté : cinq aspects rendent essentielle la diffusion de la culture :

- un « transfert de savoir » pour élever l'éducation d'une société mais également pour des questions de justice démocratique,
- la « mise en culture » doit resituer les sciences dans le cadre plus vaste du savoir,
- l'« accompagnement au changement » doit permettre à intégrer plus rapidement les nouvelles technologies et l'évolution industrielle,
- la « mise en valeur d'un patrimoine »,

¹¹² Ces questions ont été reprises dans le projet d'établissement de 2013.

- la pratique individuelle des sciences et des techniques.

Pour lui, la difficulté de l'exercice vient bien de la diversité des acteurs (Jantzen, 2001, p.15) dont il distingue ceux de la formation initiale (et continue), les producteurs de savoirs, ceux qui la diffusent, la société économique, civile, les acteurs publics et enfin ceux de la valorisation scientifique. Cette diversité d'acteurs crée des incompréhensions, nous l'avons vu, dès le départ. Si tous ont leur place au sein des ambitions d'Universcience, la répartition des tâches et des fonctions n'est pas claire. En effet, parmi eux, quels sont les statuts ? Lesquels sont salariés, partenaires ? Quelles sont les exigences requises ? Quels engagements attend-on de leur part ?

Le constat de Jantzen concernant la diversité des acteurs, s'il est pertinent, n'apporte aucune réponse concrète, et c'est le reproche qu'on pourrait lui faire dans l'ensemble. Aucune recommandation n'est appuyée, et il semble qu'aucun de ces fameux acteurs n'ait été questionné pour recueillir leur avis. Concernant les acteurs de la formation, Jantzen ne parvient finalement qu'à justifier le sens philosophique de leur rôle concernant les sciences. « Les sciences et techniques permettent de problématiser des questions de société, de comprendre les sciences dans leur évolution et leurs limites, et se servir de l'enseignement comme vecteur des sciences mais également comme aboutissement de celles-ci ». Cette justification n'est pas suffisante, il aurait fallu se poser la question du lien formel entre la CSI et ces acteurs ; et ils existent. De fait, la Cité des métiers accueille des personnes en reconversion professionnelle. Des entreprises prennent des abonnements pour leurs salariés de manière à ce qu'ils aient un lieu d'apprentissage ludique. Les écoles emmènent leurs élèves mais font aussi appel aux équipes de la CSI pour héberger des expositions « hors les murs », soit des projets conçus pour l'itinérance et France comme à l'étranger. Ces actions concrètes relèvent de leurs propres directions et départements mais il n'y a pas, à notre connaissance, de suivi global de l'offre Universcience à ce type d'acteurs. L'offre s'avère donc relativement partielle et peu réactive en raison d'une organisation centrée sur des intérêts disciplinaires et pas assez sur les profils des publics/acteurs/partenaires. Autre exemple, concernant les producteurs de savoirs, nous avons vu que dans les premiers temps du projet, il avait été supposé qu'ils suffiraient à la mise en œuvre administrative et opérationnelle de la CSI. Cependant, si des personnalités parmi les chercheurs de l'université ou des laboratoires privés, publient un ouvrage grand public de temps à autre, cela ne répond pas à une politique volontaire du CNRS à la diffusion et à la vulgarisation de ses travaux. Ainsi Réal Jantzen veut sortir les chercheurs de leur « solitude » et favoriser leur intérêt à aller voir les publics. Ainsi, ils pourront répondre à des demandes et des besoins sociétaux en allant à la rencontre de ceux-ci. Mais encore une fois, que connaît-il de la réalité du monde de la recherche ? Lorsque le nombre de titulaires de l'enseignement supérieur et de la recherche est en chute constante, comment mobiliser leur temps et leur énergie sur des aspects non valorisables, voire dévalorisants dans leur milieu professionnel ? Si les grandes figures scientifiques ne sont

Un projet qui ne parvient pas à construire des espaces de régulation outillés pas suffisamment actrices de la vulgarisation des sciences, une autre réalité est à prendre en compte à la CSI. De fait, de nombreux salariés, en particulier dans les directions de l'offre sont ou ont été chercheurs. Comment valoriser ces compétences internes ? De nombreux doctorants financent leurs études en travaillant à la CSI dans les équipes de médiation. N'est-ce pas une réalité concrète de lien entre les sciences et la CSI à prendre en compte et à valoriser ? Concernant la sphère de la diffusion de l'information et du savoir : il fait largement référence au rôle de la télévision dont l'offre est selon lui excellente. Il questionne plutôt le manque d'intérêt des publics. On remarque à ce sujet que la webTV Universcience cherche à répondre de façon autonome à ce manque d'intérêt des publics. Cependant, leur public reste plus restreint et averti que dans le cadre de partenariats avec des grandes chaînes du service public. Sur ce point, notre enquête n'a pas eu d'accès aux acteurs en charge de ce type d'activités, nous ne développerons donc pas plus. Réal Jantzen a donc témoigné des problèmes de la CSI dès ses débuts, sans que ses rapports ne parviennent à impacter la réalité, semble-t-il. Cet aspect est représentatif des difficultés que les directions successives ont eu pour prendre en charge la gestion du personnel. Il aurait fallu d'appuyer également sur des profils du métier RH, recrutés en dehors de la CSI ou de leurs propres réseaux. Les chantiers auxquels nous avons eu accès restent génériques, ne disposent ni de budgets, ni de délais et tombent rapidement dans l'oubli.

4.2.1.3 Des objectifs qui évoluent : de l'industrie à l'innovation

La dimension industrielle, un vœu pieu ?

Dès 1985, il est dit que la CSI « profite aux entreprises » via notamment ses investissements : marchés d'étude et de maîtrise, de réalisation, de fonctionnement, de fournitures, représentant ainsi en phase projet 2500 emplois. Des entreprises sont sollicitées par la CSI pour réaliser des expositions, dans le projet de « maison de l'industrie », la médiathèque, la géode, salle de conférence, etc. Ils ont envisagé la création d'une fondation internationale pour la communication des entreprises (FICE) afin de faire connaître la CSI, proposer des participations et faire connaître les industries. « La CSI est un instrument et une vitrine de la politique industrielle nationale ». Elle cherche à développer la culture industrielle des français dès l'enfance. Elle veut aussi en être une vitrine. Et c'est elle-même une entreprise¹¹³.

En avril 1988, pourtant, on réfléchit toujours aux orientations de la Maison de l'industrie. L'idée dans ce rapport est de « présenter l'entreprise comme « système », c'est à dire un lien entre l'évolution de la science et les besoins : des besoins de plus en plus dépendants des phénomènes socio-économiques et socio-politiques. Et pour cela, il nous faut conserver dans la

¹¹³ Note interne du 7 octobre 1985 sur « La politique industrielle de la CSI » par Richard Piani.

représentation de l'entreprise sa globalité et sa dimension prospective ». Cette maison avait été un lieu de documentation, d'information et de rencontre. Comme elle a été envoyée dans un bâtiment en dehors de la CSI, elle n'est pas tellement visible pour les publics.

La question industrielle porte un fort poids dans la démonstration des sciences. Les entreprises sont quelques fois les financeurs de l'innovation scientifique. Elles la diffusent en lui donnant une dimension matérielle et en la distribuant dans les différentes couches de la société. Cette maison sert surtout, dès le début, à la stratégie de financement de la CSI. Dès la phase projet les financements publiés sont revus plusieurs fois à la baisse. On comprend que les tutelles prévoient de se désengager d'une manière ou d'une autre à terme. Ainsi, le projet d'aménagement de la 4^{ème} travée apparaît dans les archives dès 1989 à 2002, notamment dans les archives de Michel Demazure. Si ces projets de réaménagement envisagent l'idée d'une extension muséale, c'est l'espace locatif au monde de l'entreprise qui l'emporte pour des raisons de budget, la dimension de l'espace à entretenir ne tenant pas dans le modèle économique de la CSI. D'autre part, c'est aussi une façon de faire place au monde de l'entreprise. Cependant, aujourd'hui, en dehors du centre commercial amené à ouvrir prochainement dans la 4^{ème} travée, on retrouve des entreprises de façon périphérique. Il n'existe pas de maison de l'industrie. En revanche, au travers des expositions, on peut voir les liens. Les muséologues sont amenés à contacter des entreprises en mesure d'être intéressées, par leur activité, par un partenariat consistant le plus souvent dans le financement d'une partie de l'exposition, et quelques fois à une intervention dans une partie des contenus. Il arrive également que les entreprises soient à l'initiative de ces partenariats, particulièrement lorsqu'elles ont besoin d'informer ou de rassurer les publics sur les technologies qu'elles utilisent (énergies fossiles, produits chimiques, etc.). La subtilité de ces liens se gère individuellement, cas par cas, à discrétion des chefs de projets et des comités de validation des expositions. Ces derniers rassemblent les grands acteurs politiques et scientifiques de la CSI. Il existe, de façon plus discrète, la possibilité de financer la fondation.

Universcience, le tournant par le numérique ?

Dans son projet d'établissement, Universcience veut intégrer les grandes évolutions technologiques et numériques. Elles marquent une rupture, qui permettrait de renouveler le projet et une gestion qui laissent à désirer. Dans une version du projet de la CSI¹¹⁴, on constate une nécessité de compréhension de la complexité du monde. Ils déplorent que c'est à une « communauté restreinte » que les avancées scientifiques se partagent, que les sciences sont peu lisibles et ne tendent pas à le devenir. Par ailleurs, ils mettent en avant le besoin d'un développement qui se fasse dans une démarche durable et responsable, en respectant la planète, les écosystèmes et la diversité biologique. Ils s'inspirent d'une enquête d'Olivier Donnat (2008) sur les pratiques culturelles. Pour eux, une « révolution numérique est en cours » et il est

¹¹⁴ Universcience, 2010, « Projet scientifique et culturel d'Universcience, un musée du XXI^e siècle pour rendre les sciences accessibles à tous », mai 2010.

intéressant d'étudier l'impact sur les jeunes et leur rapport aux sciences, soit re-questionner trente ans après le sens du projet initial : comment donner aux jeunes le goût des sciences ? Ils mettent bien en avant l'allongement de la durée de vie et de l'importance de la « formation tout au long de la vie ». Il faut donc « recréer un lien de confiance entre la science et la société » et cela implique de mettre en lien les sciences et la culture. Ainsi, par Décret, le rapprochement de la CSI et du Palais fait d'Universcience un pôle national de référence. Il y a là une forte dynamique de mise en réseau des acteurs « de culture scientifique et technique en régions » pour repenser ce rayonnement à l'échelle du territoire.

L'objectif d'Universcience en 2013 est de :

- Mettre en valeur les fondamentaux et la démarche scientifique,
- Éclairer les changements du monde et accompagner ses mutations (travailler avec les meilleurs labos, contribuer au développement de la culture technologique, organiser des débats publics sur les grandes questions scientifiques et technologiques, s'ouvrir aux jeunes en les faisant créer et s'exprimer, développer l'orientation scolaire, faire le lien entre les différentes générations et cultures,
- Décloisonner les savoirs et mettre la science « en culture », mettre toutes les sciences en lien,
- Contribuer à l'émergence d'un nouvel « art d'apprendre » et travailler sur les méthodes d'apprentissage et développer plus l'éducation informelle.

Ces deux derniers aspects seront pour des raisons budgétaires et politiques mis de côté.

Mais les questions matérielles et budgétaires vont devenir de plus en plus pressantes. Le bâtiment, qui a déjà 30 ans, a besoin de travaux de fond, très coûteux. Les tutelles réduisent leurs budgets alors que le nombre de salariés stagne. Il va donc y avoir une démarche de « resserrage » du projet d'établissement en concertation avec les instances de représentation du personnel pour « accélérer l'adaptation de l'offre et restabiliser le modèle économique ». Ils constatent que depuis la fusion, il y a eu des efforts de fait au niveau de l'augmentation de l'offre, de la rénovation des espaces et de la dynamique numérique. Cependant, le dialogue social difficile autour de la 4^{ème} travée du bâtiment¹¹⁵ devient coûteux, autant en termes d'expertise, que de conflits, et de malentendus à tous les niveaux, horizontaux comme verticaux. Les travaux vont cristalliser des tensions liées aux incertitudes économiques. C'est pourquoi dans ce projet « resserré », ils souhaitent recentrer l'offre sur les « fondamentaux » de la science. Il s'agit de la rendre la plus exploitable et recyclable possible : renouveler tant que possible les expositions qui datent et faire en sorte de pouvoir les exporter en région, faire en sorte de les coproduire pour

¹¹⁵ Un quart du bâtiment, soit 16 000 m², n'est pas aménagé ni exploité dans les premiers temps, mais son mode d'utilisation a été l'objet de nombreux débats en interne. Nous reviendrons sur cet aspect conflictuel plus loin, au chapitre 4.

réduire les coûts, donner de la visibilité et gagner en savoir-faire. Pour « s'affirmer dans des environnements en mutation », ils souhaitent prendre le pas du tournant numérique et ne pas avoir peur de suivre de près les évolutions, de les porter. Cela s'est traduit concrètement par une refonte, encore en cours, de la bibliothèque des sciences en un espace numérique appelé *learning center* désormais managé par le directeur de de l'édition et du transmédia.

Ainsi, la volonté de rayonner et de faire le lien avec l'international est grandissante, surtout visible au travers de la volonté d'export des expositions. Cependant, la CSI a été victime d'un incendie ravageur de la 4^{ème} travée au mois d'août 2015, entraînant sa fermeture pendant plus d'un mois. On peut se demander quels changements vont devoir intervenir dans ce programme pour débloquer les sommes nécessaires aux réparations.

4.2.2 Consécration de la CSI comme acteur central de la culture scientifique et technique

Il est important de montrer que la CSI est au centre d'un écosystème centré autour des sciences et des techniques. Lorsque nous avons réalisé l'importance de cette dimension, portée au niveau politique dès les débuts, cela nous a permis de comprendre que cela a eu pour effets de reléguer les dissensions et dysfonctionnements internes au second plan, considérés comme ayant peu d'importance, quitte à être rendus non légitimes et invisibles. La CSI est un acteur politique central de la culture scientifique et technique. Elle travaille la mise en visibilité des sciences et opère un travail de lobbying efficace et nécessaire à une période où la crise tend à réduire les budgets. Aujourd'hui, il existe en France des dizaines de centres de sciences et techniques aux projets innovants, mais souvent constitués d'équipes de moins de 100 salariés. L'écart avec la CSI est donc très important, et invite à interroger son modèle économique et son modèle organisationnel. Cependant, il nous a paru important de montrer comment elle a su se saisir de sa dimension internationale, pour incarner un rôle de leader et imposer son modèle, malgré son coût important.

4.2.2.1 L'émergence de la culture scientifique et technique

L'expression « culture scientifique et technique » (CST) porte désormais une dimension politique, universitaire et culturelle, « pour désigner non seulement la dimension scientifique et technique de la culture, mais aussi par extension les actions, voire les acteurs qui visent à la développer » (Las Vergnas, 2011a).

Olivier Las Vergnas (2011a) a fait un gros travail d'analyse de l'émergence des sciences dans les milieux populaires et pédagogiques. Pour lui, l'idée d'une « culture scientifique et technique » naît au cours des années 70 de clubs scientifiques français, notamment le GLACS (groupe de liaison pour l'action culturelle scientifique), provenant d'une dynamique d'acteurs qui cherchent à faire de la « science dans la ville ». Les clubs de loisirs scientifiques regroupés en fédération au sein du Palais de la Découverte (Fédération Nationale des Clubs Scientifiques)¹¹⁶ ont pour vocation, selon Gauthier (1989) de « faire pratiquer les sciences et les techniques à un public de jeunes. (...) On est passé de projets de réalisation technique avec les clubs aérospatiaux du début, à des projets de recherche collective dans des champs diversifiés tels que l'astronomie, l'énergie solaire, l'informatique. Parallèlement un modèle pédagogique orienté vers la découverte de la démarche expérimentale a été progressivement formalisé. ». Au départ, le projet consistait à refuser le système scolaire d'enseignement des sciences, parce que la *pratique* n'y est pas assez présente. Ils ont donc réalisé des fusées expérimentales, en mode « projet ». Le lancement de la fusée a fédéré l'équipe avec la communauté des clubs. Pour faire fonctionner le club de jeunes, souvent novices sur les aspects techniques ou d'organisation, des techniques d'« animation » vont être mises en place à la fois pour former les moins compétents, mais également pour reproduire et pérenniser le club. Ainsi l'animateur doit être un « ancien », pas un professeur. Il donne des conseils, sans pour autant prendre les décisions. Dans les années 1970, ces évolutions ont contribué à donner plus de place aux questions pédagogiques, la question étant de savoir « comment amener des jeunes à la capacité d'assumer avec un minimum de succès la réalisation d'un projet complet ? ». Les clubs vont s'ouvrir aux jeunes de moins de 18 ans. Gauthier met en avant le rôle central du *cryptodogmatisme* qui, pour lui, est « la manière dont les animateurs peuvent utiliser une pseudo-méthode active pour donner l'impression aux participants de redécouvrir des faits déjà établis qui leur sont en fait soufflés ». Peu à peu, ces clubs font le lien avec le monde de l'animation populaire, via notamment des stages d'approfondissement scientifiques pour le BAFA (Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur).

Le rapport à la culture scientifique commence donc plutôt dans une démarche militante d'experts qui s'est peu à peu ouverte à un public amateur. L'idée de « faire descendre la science dans la ville » vient du congrès de 1973 regroupant des physiciens, qui font, selon Las Vergnas, « un travail politique sur le rapport entre scientifiques et profanes, mais aussi de critique des modes de production des savoirs scientifiques ». Cette démarche vient d'une perspective plus globale des sciences, dont témoignent les travaux de sociologie des sciences qui se développent dans la même période. Il cite à ce propos Habermas, mais le développement de la sociologie de la traduction en témoigne également.

¹¹⁶ La Fédération Nationale des Clubs Scientifique (FNCS) deviendra l'Association Nationale des Sciences et Techniques Jeunesse (ANSTJ) puis Planète-Sciences.

Cette dynamique se prolonge dans des réseaux plus larges que ceux de la simple animation, ouvrant une nouvelle voie pédagogique. Pour lui, une des étapes-clefs qui fait ce qu'il appelle « le fait social (...) d'institutionnalisation de la CST » est la loi d'orientation de la recherche de 1982, qui prévoit notamment la mission des chercheurs en termes de « diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique dans toute la population » (2011b). En témoigne le nombre de rapports commandés autour de la CST, et que nous développerons tout au long de ce chapitre :

Liste des rapports sur les CST répertoriés par Olivier Las Vergnas (2011)

Date	Titre	Commanditaire	Auteurs
2010 février	CNCE Avis n°109	CNCE	Cossart, Gaudrey <i>et al.</i>
2006	Évaluation des CCSTI, pour une labellisation	IGEAN	Chaumier & Moreno
2004-2005	Plan national pour la CST.	Gouvernement	Haigneré
nov. 2003	Développement et diffusion de la CST, un enjeu national	Parlement	Hamelin
2003	Rapport de la Commission du Sénat	Sénat	Renar & Blandin
2002	«Société du Savoir et Citoyenneté»	CES	Collectif
2001	La CSTI en 2001, constats pour agir	EP-CSI	Jantzen
(...)			
1989	Créer et diffuser de la CST	Gouvernement MRT	Maitte
1985	Rapport pour le développement des CCSTI	Gouvernement MRT	Maitte
1981	CST et aménagement du territoire	Gouvernement	Malécot
1981	Discours de clôture Chevènement	Gouvernement	Chevènement
1979	Rapport pour la création du MNSTI	Présidence de la République	Lévy

4.2.2.2 Une dimension affirmée : la vulgarisation des sciences

Ces évolutions témoignent donc d'un nouveau rapport aux sciences. Mais la vulgarisation soulève de nombreux problèmes en France. En quoi consiste exactement cette vulgarisation ? Ackermann et Dulong (1971) observent que, trop souvent, la vulgarisation est pensée comme un type de communication d'un contenu scientifique. Or, il est important de se pencher sur le cadre dans lequel cette communication se fait. De plus, il est nécessaire de prendre en considération la dimension sociale de la transmission.

Schwartz, par exemple, (1968, cité par Ackermann et Dulong, 1971) a une vision positive de la vulgarisation : pour lui, elle permet une évolution professionnelle, que ce soit pour mieux se faire comprendre, négocier un meilleur positionnement social, mais aussi du point de vue professionnel et économique. Jurdant (1970, cité par Ackermann et Dulong, 1971) pense plutôt que la vulgarisation se caractérise principalement par sa fonction sociale. En effet, elle n'est pas

la transmission d'un savoir, mais plutôt l'« *articulation de langages* ». Ces auteurs se sont également penchés sur la façon dont est perçue la formation des adultes en France. Ils remarquent que l'intention louable d'acquérir de nouveaux savoirs peut être tronquée au point de faire régresser les individus, parce que « le système scolaire français tendrait à développer des comportements négatifs à l'égard des connaissances et serait responsable de la difficulté des formateurs à éveiller une activité intellectuelle chez les formés » (*ibid.* p. 383). Il est pour eux nécessaire de redéfinir la formation du savoir adulte en intégrant les apports de la société industrielle ; nous interprétons cela comme une référence à la dimension travail et la place qu'il prend dans les envies de savoir des individus. Mais tout cela a des coûts : temporel, économique et cognitif. On ne peut faire fi de la matérialité de ce savoir (comme le diplôme, sa valeur sur un marché, etc.).

Ackermann et Dulong (1971) posent une question centrale en faisant référence aux travaux de Boltanski et Malidier (1970) : la vulgarisation ne dévalorise pas son producteur, à partir du moment où il a une place centrale dans sa discipline. À l'inverse, le jeune chercheur, encore peu légitime, ne signera pas nécessairement sa production. Au final, la vulgarisation ne parvient jamais à faire tomber les frontières entre chercheurs et profanes. Ceux qui cherchent à approfondir une connaissance l'ont déjà au départ. Ceux qui ne connaissent même pas son existence restent sur le banc de touche. Cette conclusion assez pessimiste fait penser que « la diffusion de la science au public tend à garantir cette science contre le public » (*Ibid*, p.386). Pour eux, *communiquer* les sciences implique de *modifier l'ordre social*, une « dissolution du clergé scientifique parmi les laïcs » (*Ibid*, p.387). De la même manière que le suffrage censitaire décharge le peuple de ses responsabilités politiques, nous avons déchargé « sur un corps de savants la fonction de connaissance » (*idem*). Il faut retenir que la vulgarisation est une situation particulière de communication, et regarder le contexte de son émission, sa signification sociale, etc. et ensuite considérer que l'information peut être soit consommée, soit être constituée en savoir. Elle peut être aussi considérée comme une information dégradée, souvent au regard des experts. C'est à partir de cette prise de conscience que l'on peut essayer d'analyser concrètement les conséquences de ces informations sur les individus, quels supports employer pour quels types de publics, quelle interactivité, etc.

Ces débats scientifiques des années 1970 ont bénéficié des apports de la sociologie de la traduction. Elle peut aider à l'analyse de l'émergence de la CSI comme un fait scientifique en lui-même. On remarque à la CSI, une volonté de comprendre les enjeux de pouvoir pour parvenir à ses fins : institutionnaliser et « muséologiser » la vulgarisation scientifique, trouver des financements, se faire connaître, etc. En regardant l'émergence des faits scientifiques et de leurs réseaux, Callon et Latour sont au cœur des transformations de l'époque. C'est un argument de

vente et de différenciation des acteurs du projet de la CSI. Il existe des mécanismes de production de coopération dans ce projet qui croisent à la fois la culture, la communication, la recherche et l'industrie, leurs représentants politiques, mais également les acteurs économiques et sociaux. De plus, ce projet est porté par des penseurs, des personnalités fédératrices et de hauts niveaux d'expertises. Nous observons que des *machers* ont fait l'institution à tel point qu'ils font partie des murs sans y être présents au quotidien, et ont pu aller développer des activités ailleurs, comme si le travail opéré à la CSI leur donnait un crédit pérenne pour enrichir d'autres projets personnels.

4.2.2.3 Paris comme chef de file de la muséologie des sciences

Margarida Fernandès (1996), qui a réalisé un mémoire sur la formation à la CSI dans le milieu des années 90, pose la question du rôle de la CSI dans la formation. Pour elle, ce qui au départ était un lieu d'appropriation des sciences et des techniques, tend à devenir une plateforme axée autour de l'éducatif. À ce titre, ce sont les enseignants qui bénéficient de plus en plus de cette formation scientifique proposée par la CSI, avec les outils pédagogiques associés. Les scolaires sont en effet un public privilégié de la CSI et leur nombre de visiteurs valide ce choix¹¹⁷. Par ailleurs, elle fait référence au symposium européen mis en place à l'époque, pour faire le lien entre industriels et pédagogues. Il s'agit d'être « un point de convergence pour ces acteurs, en leur permettant d'afficher des discours nouveaux dans un même espace, de rencontrer d'autres acteurs développant la même problématique, et créer de nouveaux croisements. Pour tous, en effet, la technologie éducative va changer le mode d'éducation et faire bouger les institutions éducatives » (Fernandès, 1996).

À partir de ces réflexions, la logique de la CSI a été de devenir un interlocuteur privilégié quant à la définition de ce qu'est une bonne muséologie des sciences, avec une maîtrise équilibrée de la vulgarisation. Lorsqu'en 2012 a été créé le Conseil national de la Culture Scientifique, Technique et Industrielle (CSTI), il a été présidé par Universcience dans l'espoir de donner un « nouvel élan à la culture scientifique ». En concertation avec le ministère de la Culture et celui de l'Enseignement Supérieur et de la recherche, ce conseil avait pour objectif d'impulser une vision stratégique pour la culture scientifique en France, afin de la rendre plus visible et efficace. Il s'agit pour la CSI de valoriser les initiatives locales et de fédérer les acteurs de la culture scientifique et technique.

¹¹⁷ 663 000 scolaires et 764 000 visites de la Cité des enfants sur 3 173 000 visiteurs en 2013 pour l'ensemble d'Universcience.

Le CSTI s'organise entre un centre et des pôles de référence territoriaux (PTR). Un comité opérationnel fait le lien entre les deux. À ce titre, Universcience s'est engagée à devenir un acteur central en matière de culture scientifique et technique¹¹⁸ :

- 1 – renforcer les connaissances des élèves grâce aux ressources et au savoir-faire des professionnels de la CSTI : des enseignants mieux informés sur les outils et ressources, plus de formations, mise à disposition d'acteurs de la CSTI en appui aux enseignants ;
- 2 – populariser la culture scientifique et technique auprès des jeunes : donner plus de place aux activités scientifiques et techniques dans les loisirs, renforcer les projets et vocations scientifiques ;
- 3 – créer un partenariat pérennisé, développé à une échelle pertinente autour d'objectifs partagés : mettre des enseignants dans les CSTI, faire le lien entre collectivités, éducation nationale, et le CSTI.

Contrairement à ce qui avait été envisagé au départ, la CSTI n'est pas un acteur de la formation des acteurs de la médiation scientifique. L'association agit sur la mise en réseau d'acteurs et de lobby autour de la culture scientifique, technique et industrielle. Ce sont également des rendez-vous ponctuels avec quelques-unes des 230 structures qu'elle représente pour un partage d'expertises. Elles ont un lien privilégié avec Universcience, notamment via le programme ESTIM (Égalité d'accès aux sciences et techniques, à l'innovation et au multimédia) porté par Universcience et qui a été lauréat du programme des Investissements d'avenir¹¹⁹.

Concernant la prise en charge concrète de la formation des acteurs, depuis 2011, une école de la médiation a été mise en place par Universcience pour les professionnels de la culture scientifique et technique. Ce projet sera bientôt piloté par l'Office de coopération et d'information des Muséales (OCIM) qui a été créé en 1985 pour être au service des musées et centres de culture scientifique et technique. Il dépend du ministère de la Jeunesse, de l'Éducation Nationale et de la Recherche. Il fait également un travail d'animation du réseau des acteurs des centres de CSTI, un travail de communication internationale, gère un centre de documentation, anime le réseau et bien sûr, de la formation (180 personnes en 2002). Désormais, il se centre sur les ressources (documentation, édition) ; depuis 2007, il sert d'observatoire, et continue à organiser les formations (396 stagiaires en 2010).

¹¹⁸ Universcience, Rapport à Monsieur le Ministre de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative, Ministère de l'éducation nationale et professionnelle de la CSTI, *20 propositions pour renforcer notre partenariat et donner aux jeunes le goût des sciences et des techniques*. Rapport remis par Claudie Haigneré, le 8 février 2012.

¹¹⁹ Programme d'investissement dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Ainsi, au fur et à mesure, la CSI va donner à son activité une teinte culturelle *de facto*. La forte fréquentation des scolaires et de la jeunesse en général, donne une réputation et une image qui se diffuse en France et à l'international, qui associe durablement la CSI à un lieu d'apprentissage des sciences, plus qu'un lieu de vulgarisation des grandes découvertes, de rencontre avec les scientifiques ou de connaissance du patrimoine industriel.

4.2.3 Début des recrutements et naissance des difficultés à définir des profils et des compétences qui vont perdurer

Ainsi que nous l'avons déjà évoqué, il est difficile de se rendre compte de la réalité des débuts de la CSI. Pourtant, en entrant dans le détail des quelques dossiers qui ont pu être préservés aux archives, on comprend l'ampleur de la création de ce projet, qui va regrouper en quelques années mille salariés, autant de sous-traitants, des vacataires, sur des dizaines de milliers de mètres carrés, avec un budget de fonctionnement de 149, 434 millions d'euros¹²⁰.

4.2.3.1 Le recrutement, une difficulté qui se prolonge

Selon Schiele et Eidelman (1992), les musées scientifiques en France se sont peu à peu s'émancipés de la « tutelle des « scientifiques » : le choix des contenus comme celui de leur traitement langagier et iconographique est devenu l'affaire de spécialistes de la « médiation ». Chercheurs, conservateurs, pédagogues, metteurs en scène, médiateurs : les rapports de pouvoir entre ces groupes commandent l'évolution de l'institution muséale » et en ce sens les médiateurs deviennent « l'élément moteur de la professionnalisation du milieu » (p. 191).

Les premiers documents internes retrouvés datent de 1979. À cette époque, les équipes interrogent toutes les formes de statuts possibles, afin de savoir ce qu'il y a de mieux pour les équipes du futur musée, et notamment en termes de modèle économique, de manière à être en adéquation avec le rôle social, culturel et scientifique qu'ils veulent tenir. En même temps, se pose la question de savoir dans quelle mesure le musée pourrait recevoir des financements des milieux industriels. Les pistes économiques sont assez faibles, dès le départ, notamment en terme d'autofinancement : ils n'ont pas le profil pour être exonérés d'impôt, et seuls les dons et legs semblent possibles. Sur ce type de questionnements, ils sont allés chercher des éléments de réponses à partir du *business model* de l'*explorarium* de San Francisco, qui une fois encore, sert de modèle pour la CSI.

¹²⁰ Selon le rapport d'activité 2011, les subventions d'État sont de 113,684 M€ de fonctionnement et 11,059 M€ d'investissement. De ses propres ressources, Universcience perçoit 0,735 M€.

Dans « notes et remarques sur le rapport complémentaire », document de 1981, il est estimé que 615 personnes sont nécessaires pour gérer le musée. Ainsi, dès les années 1982, les différents métiers portés en préfiguration doivent envisager l'extension de leurs équipes et de leurs compétences pour atteindre cet objectif. Par exemple, une note à l'intention de R. Rocca Serra du 29 avril 1982, donne une prévision des personnels informatique qui seront nécessaires entre 1981 à 1985 pour toutes les « cellules ». Dans un premier temps, la règle consiste à embaucher un responsable pour chaque cellule, et quelquefois un opérateur. Ils commencent donc par embaucher les responsables, plus nombreux que les opérateurs. Mais commencer par l'embauche des responsables est décidée de manière à ce chacun soit libre de « monter » sa petite équipe de façon assez autonome. En 1982, on retrouve un document provenant du responsable de la « mission du musée, organisation et gestion », qui demande aux chefs de département de répondre à plusieurs questions, chacun devant concevoir pour son équipe et de son côté. Ils ont pour mission de donner le sens productif de leur activité, un modèle d'autonomisation des coûts, et le fonctionnement de leur équipe.

Il leur est demandé de prendre cependant en compte quelques contraintes générales, comme la mobilité des personnels entre le musée et l'extérieur, de recruter au maximum des personnes de « l'extérieur », hors des réseaux amicaux, de leur rappeler qu'ils devront savoir rédiger et suivre des appels de marchés publics, et enfin de réfléchir et d'anticiper des contraintes de leurs activités. En ce sens, les moyens sont libres, semble-t-il, et le cadre de travail et de développement est assez faible.

En 1985, l'année de l'ouverture de la Géode est une année décisive. Elle correspond, en effet, au changement de statut, pour un passage d'une petite équipe qui appartient à l'établissement public de la Villette, afin de devenir salariés d'un établissement public indépendant. Cette transition juridique et administrative a présenté de grosses difficultés pour les services du personnel qui n'ont pas été préparés ni formés à la transition de statut. Georges Roux écrit en ce sens une note au Directeur Général Graujemann le 16 août 1985, pour notifier les difficultés concernant « la formation et l'information des personnels ». Pendant quelques mois, les deux structures administratives, ancienne et nouvelle, fonctionnent en parallèle. Cela a posé déjà la nécessité de clarifier des procédures financières : trop d'interlocuteurs sont concernés par la prise de décision puisqu'il faut prendre en compte chaque département qui agit de façon autonome, en ajoutant l'agent comptable dont la présence est rendue obligatoire par le statut de la CSI, le directeur qui veut dépenser, le chef du budget, etc.

Une « note sur les problèmes de personnels et de création de filiales à la CSI » du 26 novembre 1985 présente une nouvelle évaluation du volume de personnel nécessaire pour faire fonctionner

le musée : 160 personnes de plus que prévu sont nécessaires, alors qu'il manque toujours un directeur pour la communication et certains autres profils importants. Elle met en avant une politique de « filialisation » au travers de l'objectif de faire 30% de recettes en propre en 1988 à la géode, au centre de conférences, dans les boutiques, à la commercialisation de l'ingénierie et de la consultance culturelle, au service multimédia d'édition. 20 000 visiteurs par jour¹²¹ sont attendus. Pour répondre à ces exigences, la CSI embauche en septembre 1986, treize fonctionnaires du CICOM (établissement public), mais ces recrutements ne peuvent être satisfaisants, à proprement parlé en termes de profils, puisqu'ils répondent surtout à la nécessité de reclassement de ces équipes. Toutefois, dès 1986, la CSI atteint un effectif théorique égal à celui qui sera rapidement atteint et maintenu par la suite, soit environ mille personnes. Dans une note à l'attention de Maurice Levy, fondateur de la CSI, sur la répartition des effectifs, 874 postes sont déjà pourvus : dont 199 de l'EPPV (ancien établissement en charge de la préfiguration), et 70 « mis à disposition » soit un total de 1044 postes en théorie¹²².

Dès l'origine, la CSI sous-traite le ménage¹²³ et n'arrive pas à recruter sur les postes de responsabilité ou techniques. Il ressort des documents auxquels nous avons eu accès aux archives, que la qualité de l'équipe encore à désirer, alors que tous les postes sont déjà pourvus. Le problème est plus important encore en ce qui concerne l'animation scientifique : les profils sont hétéroclites, reposant souvent sur la présence d'enseignants mis à disposition pour quelques années par le ministère de l'Éducation, ne répondant pas aux objectifs de profils homogènes sur la durée. Ainsi, dès le départ, on voit que les responsables ont conscience de la nécessité absolue de prendre en charge la gestion des carrières sur le long terme. Un représentant des salariés - que nous avons interrogé plusieurs fois - se plaint dans un conseil d'administration de 1986¹²⁴ que seuls les services du personnel font des entretiens annuels, empêchant l'avancement individuel des autres équipes. Par ailleurs, il intervient dans un autre conseil d'administration en 1987 pour noter que le rapport du médecin fait état d'un climat de stress en raison des bruits, de la climatisation, des mauvais éclairages et de l'absence de lumière. Enfin, pour pallier l'inadaptation des personnels, nous avons retrouvé des documents songeant à développer le bénévolat afin de mieux accueillir les visiteurs.

L'inadéquation des profils et l'incapacité à former les salariés sur les spécificités de la Cité des Sciences, sont des dimensions corollaires à la naissance et au développement du musée. Ces questions n'ont rencontré ni directeur compétent, ni procédure, ni volonté politique appuyée pendant les dix premières années. Si par la suite, nous verrons que certains FG ou président ont cherché à prendre ces questions à bras le corps, le coût et les sacrifices nécessaires les ont poussé

¹²¹ Cahier des charges de recrutement du directeur de la promotion et de la communication, pris en charge par la société Bernard Krief selection

¹²² Le gardiennage est sous-traité (voir convention 87).

¹²³ Compte-rendu de CA du 3 septembre 87.

¹²⁴ Compte-rendu de CA de 1986.

Un projet qui ne parvient pas à construire des espaces de régulation outillés à abandonner ces questions, dont la prise en charge est obligatoirement l'objet de tensions et d'une prise en charge à long terme.

4.2.3.2 La dimension projet, entre faire tout seul ou avec les autres

La CSI se construit donc en s'appuyant principalement sur des chefs de département qui vont recruter, développer, organiser, gérer, planifier de façon assez autonome. En ce sens, la CSI se construit par projet :

« Le fonctionnement de la Cité des métiers ? C'est un incubateur de projets, un système assez souple avec des partenaires dynamiques. On cherche du fric, c'est un peu le modèle de la ruche, on est dans le mode de fonctionnement, ... Peu d'argent, stratégies « gagnant-gagnant », on essaie de se débrouiller, on bidouille et après il y a beaucoup d'échanges de savoir, le coaching, échanges avec des pairs,... On accueille en permanence des gens des autres Cités des métiers, on arrête pas de croiser des gens qui connaissent le réseau, outils guides, événements. » Entretiens collectifs, direction de la bibliothèque

« Y'a beaucoup d'échanges et de projets. On est dans une formation par compagnonnage, échange de savoir » Olivier Las Vergnas, Cité des métiers

En revanche, un président a brillé auprès de ces équipes par ses efforts continus à la prise en charge des gros défauts originels de la CSI que nous venons d'évoquer. Pour pallier les difficultés qui se prolongent depuis plus de cinq ans, Paul Caro¹²⁵ a reçu en 1989 du Président Roger Lesgards (1988 à 1993) la mission de vérifier si le personnel était suffisamment formé, si la communauté scientifique se rapprochait de la CSI, et accélérer le lien aux entreprises. Pour cela, Caro devient délégué des affaires scientifiques. Dans un rapport de la même année, il remarque que les scientifiques eux-mêmes sont isolés et ont du mal à se rencontrer. Pour réaliser les travaux de vulgarisation nécessaires à la réalisation des expositions, il faut des équipes pluridisciplinaires. Pour lui, l'idée de vulgarisation scientifique naît en 1686 du livre « entretiens sur la pluralité des mondes » de Bernard le Bovier de Fontenelle, donc d'un monde de privilégiés au départ. Le personnage aujourd'hui central de cette vulgarisation est le médiateur ou journaliste scientifique. Sauf que leur rôle et missions sont peu clairs dans les musées. Le langage est ici essentiel puisqu'il faut adapter son vocabulaire aux différents publics. Il remarque dans des travaux de sociologie des publics que les visiteurs lisent peu les panneaux des musées, car ils s'y épuisent. Mais trop simplifier peut aussi faire courir le risque de se voir qualifier de « fausse science » par les plus érudits. Donc il faut « s'adapter à des niveaux culturels différents ». Même si, dans ce document Caro, écrit plus dans le style d'un article scientifique sur la

¹²⁵ Archives de la Présidence : affaires scientifiques (1989-1991) et délégation aux affaires scientifiques. Paul CARO, La science à la CSI - 23.10.1989

vulgarisation qu'un propos opérationnel pour une entreprise, il pointe une question essentielle à laquelle la CSI doit rapidement répondre : qu'est-ce qu'on écrit ? Pour qui ? Comment ? Il propose la création d'une unité à la CSI qui « dépouille l'actu scientifique », qui fasse de la veille, soit en lien avec les organismes de recherche, et pense le devenir de la muséologie. Il faut donc des scientifiques en interne, les faire venir via des conférences et participer à des programmes de recherche. Mais si ces questions sont posées, nous n'avons pas repéré des règles internes de mise en œuvre de cette vulgarisation. Les réponses sont définies assez ponctuellement, directement par les équipes, face à la nécessité d'agir.

4.2.3.3 Conception des expositions, quelle posture adopter ?

Une cellule est née en 1989, pour évaluer la muséologie et aider les acteurs à mettre en place des expositions, qu'ils soient acteurs, programmeurs ou concepteurs. L'idée est aussi de penser aux publics, savoir comment ils agissent sur les expositions ou comment ils les reçoivent. Ainsi, la question de la formation n'étant pas résolue, on sous-traite les compétences à une équipe spécifique.

Dans un des rapports d'étude réalisés pour la cellule « Evaluation du Département Programmation-Ressources », Sophie Deshayes¹²⁶ écrit sur *la muséologie des enjeux*. Elle parle de l'héritage d'une muséologie des sciences et techniques au service de la vulgarisation qui donnerait la priorité à expliquer le « comment ça marche ». Ainsi tout le monde se sent « obligé de faire ça » (Deshayes, 1997, p. 11). On peut lier cela à l'influence de l'*explorarium* de San Francisco dont nous avons déjà plusieurs fois fait référence. Cette influence a eu l'intérêt d'importer à la CSI l'interactivité avec les publics, mais, pour Sophie Deshayes, le risque de cette approche est d'exposer une « vision séquentielle du savoir ». Pour elle, le fait de trop questionner les enjeux d'un progrès technique peut le desservir, alors même que les musées des sciences ont pour vocation à valoriser ceux-ci. Le plus important est de parvenir à alléger les contenus des expositions de leur exhaustivité technique. Elle rappelle que plusieurs faiblesses n'ont pas encore été combattues au milieu des années 90. Le niveau du discours de vulgarisation n'est pas encore trouvé, les équipes ne participent pas à ce débat. Tous se plaignent d'ailleurs de travailler dans l'urgence (on prévoit deux ans en général pour la préparation d'une exposition). La réflexion sur les liens des institutions partenaires qui permettent des financements doit être aboutie, parce que les relations impliquent à chaque fois des conflits d'intérêts ou une autopromotion que les équipes doivent neutraliser dans leur posture et par une contractualisation claire.

¹²⁶ Elle est chercheuse en information et communication et a été chargée d'études de 1992 à 1998 à la CSI. Depuis elle est consultante indépendante. Site personnel : <http://deshayes.chadocs.com/>

Olivier Las Vergnas déplore le trouble identitaire que vivent les équipes, à cause des tâtonnements jamais résolus concernant la posture scientifique de la CSI et qui va à notre sens devenir fondateur de l'agir au travail au sein de la CSI. À ce titre, il cite Ackermann et Dulong pour résumer ce qui est, à son sens, et que nous reprenons pour le compte de notre analyse, la double hésitation dans le projet de la CSI :

« Tout se passe donc comme si on avait, sur le même phénomène, deux langages, l'un décrivant la vulgarisation ou l'éducation des adultes comme acquisition d'un savoir, d'une compétence, l'autre décrivant les mêmes phénomènes sous l'angle de leur signification en termes de rapports sociaux (gratification sociale, motivation, ...). Pour illustrer ce constat, nous citerons deux études en langue française qui montrent assez bien les deux points de vue et leur mutuelle incapacité de se rejoindre [le premier, de B. Schwartz réflexion sur le développement de l'éducation permanente, et le second de B. Jurdant sur la science et son mythe, la scientificité, parus respectivement dans la Revue française de pédagogie et dans Éducation permanente].

Ces deux articles sont exemplaires en ce qu'ils expriment, chacun dans sa perspective, la place donnée aux effets sociaux de la vulgarisation¹²⁷. (...) Ou bien on parle de la communication d'un savoir et d'une compétence, de l'acquisition d'un outil, et on refoule l'aspect social à l'arrière-plan des supports psychologiques ou sociologiques (motivations, institutions, etc.), ou bien on part du problème sociologique des rapports sociaux qui fournissent le support du processus, et la vulgarisation apparaît comme un phénomène où la transmission de connaissances joue un rôle minime. (...)

En l'état actuel du problème, il nous a paru que le meilleur service à rendre à la recherche serait de conduire l'étude de cette distinction de façon à manifester son irréductibilité. En montrant comment cette problématique s'enracine dans le contexte historico-culturel de notre société, on a tenté de faire apparaître dans sa rigueur la séparation des deux langages, leur incommunicabilité mutuelle, leur rapport conflictuel. » (Las Vergnas, 2011, p. 379-381)

Concrètement, dans la réalisation d'exposition, il est difficile de trouver le bon ton, la bonne posture, le niveau d'accompagnement des publics. Comment mettre en scène ? Quelle place accorder à la lecture ? Quel niveau de détails et d'approfondissements de l'information exiger ? À quel moment de l'élaboration de l'exposition faire appel à des chercheurs ? Peut-on demander l'avis des enseignants ? Des médiateurs ? À la CSI, nous ne sommes pas parvenue à savoir quels choix ont été privilégiés, il semble que ces questions soient traitées directement par les chefs de projets.

La vulgarisation est une question dont nous avons vu qu'elle n'a pas d'application opérationnelle. Elle est victime des hésitations liées à la peur de ne pas assez faire le pont ou la synthèse entre les chercheurs ponctuellement appelés à collaborer, tout en ayant l'objectif de faire en sorte que

¹²⁷ Mis en avant par nous.

le public comprenne ce qui est énoncé. Au milieu, les salariés qui ont cette compétence sont difficilement identifiables, en dehors des médiateurs dont c'est l'explicite spécialité, et notamment les enseignants détachés ou les jeunes chercheurs en thèse, mais qui ne sont pas explicitement appelé à collaborer sur la réalisation des expositions. Une fois de plus, si la question de la formation a émergé dès 1979 dans le rapport Lévy, elle n'a jamais été réglée, en particulier parce qu'il est difficile de savoir à qui les proposer, et sur quels sujets, avec quelles réponses. À l'heure où nous terminons l'écriture de ce manuscrit, un projet de gestion prévisionnel des compétences a été abandonné après un an et demi de travail avec les syndicats. Un projet de formation et de définition des compétences n'est toujours pas plus possible en 2015 qu'en 1986.

Dans ce paragraphe, nous avons cherché à montrer au lecteur la difficulté qu'a la CSI à poser les jalons d'un projet d'établissement clairement identifié pour ses salariés. Les tensions entre vulgarisation scientifique, muséologie et valorisation de la recherche ont des effets sur la mise en œuvre de nouveaux projets pérennes comme pour la mise au travail au quotidien. Dans le deuxième chapitre, nous avons montré combien la question des valeurs professionnelles, est étroitement imbriquée à celles des individus. Si ces valeurs, si la culture globale de l'entreprise n'est pas clairement exposée à la compréhension de chacun, on peut relever des *conflits de valeurs* qui jalonnent les espaces de travail. Ces conflits de valeurs ont éclaté au moment de la fusion, mais également aux différentes étapes de réorganisation qui ont jalonné la vie de la CSI. Mais aucune entreprise n'est exempte d'une quête de culture commune, au même titre que les identités individuelles peuvent être tiraillées par différentes trajectoires dont les expériences peuvent s'opposer. On ne peut reprocher à la CSI de se chercher et d'avoir une relative flexibilité quant à ses valeurs, puisque l'inverse peut faire tomber dans des dogmes rigides dont on sait, notamment au travers de travaux d'Hannah Arendt (2005), qu'ils sont à l'inverse de la culture et de la liberté. Mais, pour nous, le sens inverse est aussi vrai, si l'individu n'a aucune vérité à laquelle il peut se raccrocher, son contenu réflexif est tout aussi vide de sens. C'est pourquoi nous verrons dans le chapitre 6 tout l'intérêt de s'intéresser aux *machers*. Ces acteurs symboles du bien-être au travail s'appuient sur des aspects particuliers ou sur une activité très précise de la CSI qui deviennent des petits sous-univers découpés dans le grand, clairement identifiés à l'interne comme à l'extérieur, et qui permettent à tous de donner au moins un sens à la CSI, celui de cette activité.

4.3 Une structure et des processus qui figent l'organisation et les dysfonctionnements

Dans ce paragraphe, nous allons montrer que l'organisation de la CSI est figée, que les métiers qui travaillent "en silos", protégés par une sous-traitance qui absorbe les évolutions. Cet état a été renforcé par la fusion avec le Palais de la Découverte, qui s'est traduite concrètement par une absorption de l'organisation et des processus de travail du Palais par la CSI.

« La fusion est bizarre, on a marié un vieux monsieur pauvre [le Palais] et une femme jeune et dépensière [la CSI] » Entretiens collectifs

La fusion entre la CSI et le Palais de la Découverte a été instaurée par Décret le 3 décembre 2009, mais n'a été rendue effective qu'en 2010. Durant la période prolongée de notre enquête (2012-2014), plusieurs questions d'organisation étaient encore en cours. L'année 2015 a d'ailleurs été l'année de la deuxième phase de réorganisation ; mais nous n'avons pas de matériaux pour analyser cette poursuite. Si nous n'avons pas eu à déplorer une réduction du nombre de poste, il y a eu de nombreux changements de postes et un turn-over plus fort des équipes. Il y a eu une fusion des fonctions transversales (moyens techniques, comptabilité, ressources humaines, et système d'information). Ainsi, cette fusion menée par Claudie Haigneré a consisté à réorganiser les places et éliminer les fonctions en double (principalement dans les directions), rassembler les différents managers, recruter de nouveaux directeurs pour les placer dans un seul et même organigramme en ménageant les carrières, comme les susceptibilités. Ce travail de fusion a eu pour conséquence la création de délégations, composées d'un directeur pour une micro équipe de moins de 20 personnes. Nous allons développer trois paragraphes pour donner à voir le profil des équipes (4.3.1), et l'organisation globale des métiers, qui révèlent une grande diversité de compétences et savoir-faire locaux, mais dont le manque d'unité et de transversalité porte préjudice à la réalisation du travail (4.3.2).

4.3.1 La CSI, une force d'inertie depuis 30 ans

Nous avons compilé dans un fichier Excel toutes les données existantes dans les bilans sociaux de la CSI entre 1986 et 2011. Même si le format des données a évolué au fur et à mesure des évolutions législatives, cela nous a permis toutefois de dresser un portrait, quoique formel, très utile pour comprendre le profil de la CSI. Dans ce paragraphe, nous mettons en avant le fait que si la structure interne semble figée, les équipes externes sont de plus en plus importantes. De plus, l'offre se complexifie au fur et à mesure du temps, par strates ajoutées, dans un phénomène

de sédimentation - sans nécessairement utiliser ou travailler avec les compétences déjà présentes en interne.

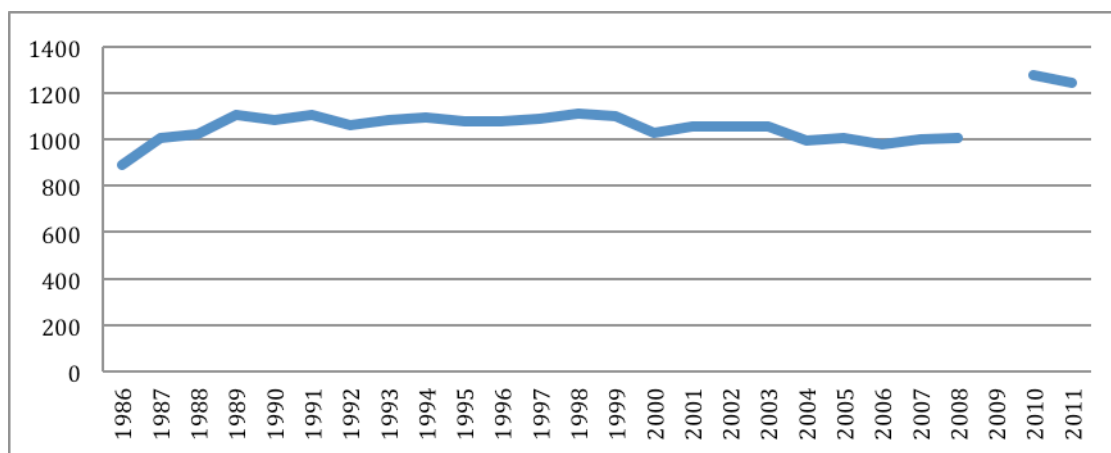
4.3.1.1 Des profils de travailleurs difficiles à cerner puisqu'ils sont essentiellement externes

Comme énoncé dans notre premier chapitre, nous avons terminé notre travail de terrain par quelques mois d'immersion au sein des archives de la CSI et de Pierrefitte, dont la liste des documents se trouve en annexe. Cela nous a permis de prendre de la distance pour donner une rapide vue d'ensemble de la CSI.

Ce que cette vue d'ensemble permet de voir, c'est qu'aujourd'hui, la grande majorité des travailleurs ne sont pas des salariés « internes », soit en CDD ou en CDI. Les stagiaires, intérimaires et les sous-traitants sont plus nombreux après la fusion que les équipes elles-mêmes. Cela ne nous a donc pas permis de cerner les profils des travailleurs de la CSI, mais seulement ses salariés.

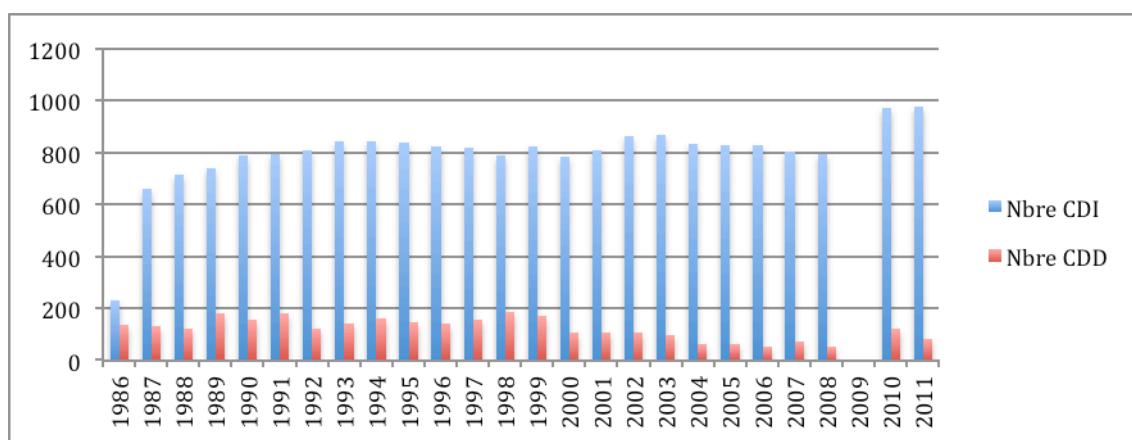
Il est intéressant de voir que l'effectif des personnels internes d'Universcience en 2011 reste stable, même avec l'arrivée des équipes du Palais (220 personnes) :

Effectifs des équipes CSI/Palais



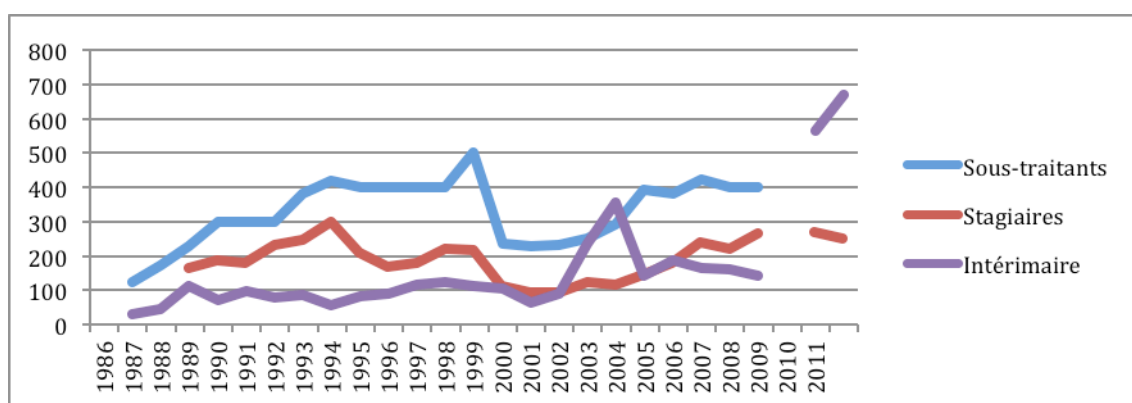
Parmi ces effectifs, les équipes internes se renforcent, en témoigne le taux de CDI qui est de 79% en 2011 contre 66% en 1987 :

Types de contrats CSI/Palais



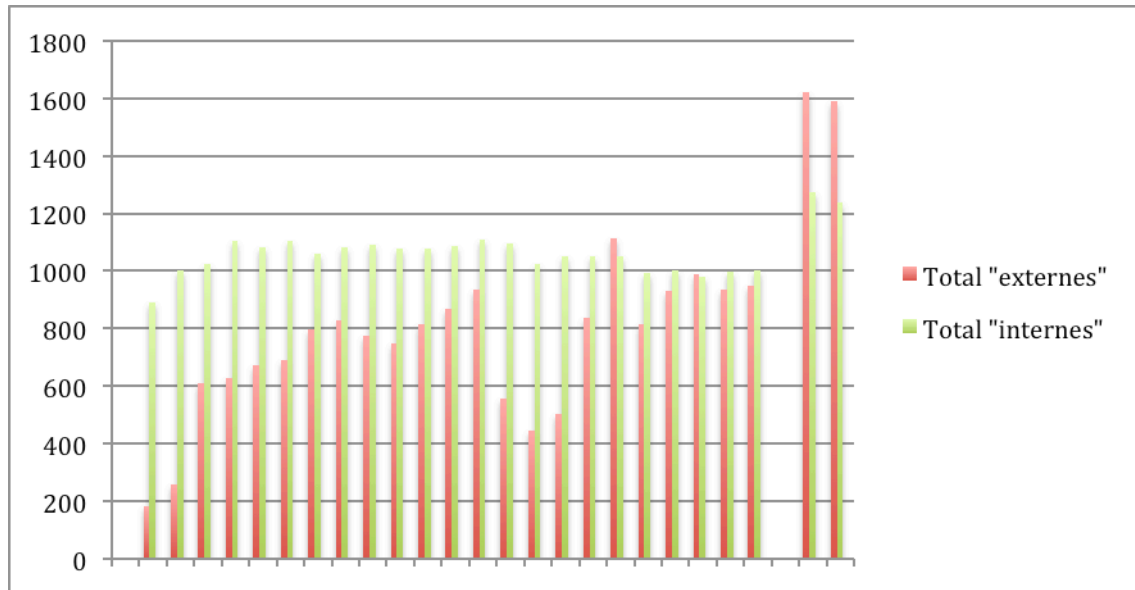
Concernant les équipes « externes », leur nombre ne cesse de croître, et en particulier les intérimaires :

Effectifs des équipes externes CSI/Palais



En faisant le calcul du total des équipes « externes », on remarque qu'il dépasse le nombre de salariés après la fusion :

Répartition des profils atypiques à la CSI entre 1986 et 2011



C'est en mettant en parallèle ces profils d'équipes que l'on peut s'apercevoir des inégalités qui règnent au quotidien, qui complexifient la gestion des équipes, l'organisation du travail, le management, le collectif, etc.

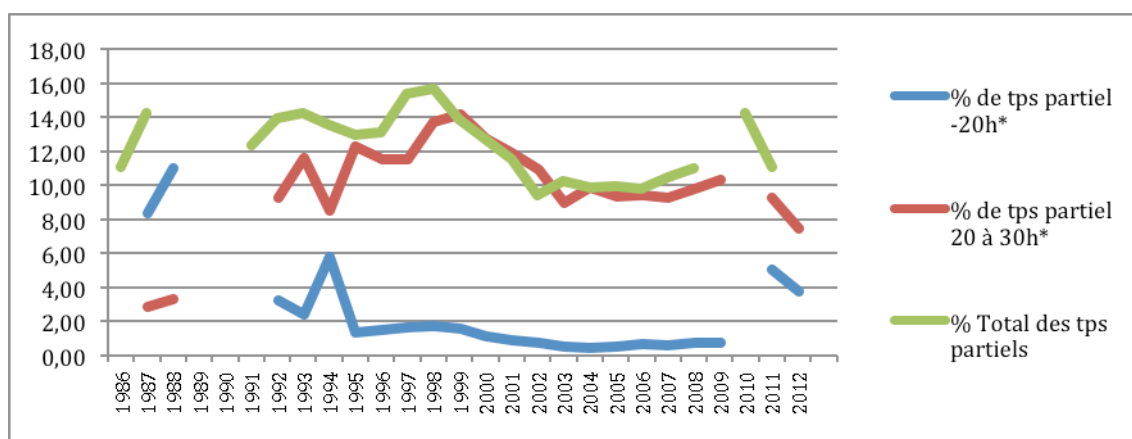
« Pas de visite de CHSCT. Il a tellement été, tellement occupé à s'occuper du personnel sous-traitant [référence à un suicide chez les sous-traitants] qu'il ne fait plus l'essentiel. Même si on considère qu'étant là depuis plus de 20 ans, ils font partie de la maison, on ne pense plus aux autres [salariés internes]. On ne fait plus attention aux plans de prévention. (...) Ils ne font plus forcément le boulot du CHSCT. » Pascal, 48 ans, pacsé, deux enfants, 25 ans d'ancienneté, chef de service à la DMTS

Le seul discours porté en interne sur cette situation est que les salariés se sentent dépossédés par la sous-traitance, dont la gestion est vue comme l'objet d'un mal-être. Les « sous-traitants » ne sont pas à proprement parlé considérés comme des collègues de travail, même lorsqu'ils travaillent de façon durable au sein des équipes. Le travail d'enquête autour du suicide d'un sous-traitant appuie l'absence de ces personnes dans les discours relevés sur le terrain. Pour comprendre qui sont ces sous-traitants, nous avons cherché à savoir quels étaient leurs profils. Les travailleurs de l'entretien comme de la sécurité sont systématiquement sous-traités. Un ensemble d'experts interviennent ponctuellement sur la réalisation des expositions, sur l'entretien et les travaux qui concernent le bâtiment, des intérimaires qui remplacent les absences de l'accueil, de la billetterie ou de la médiation, etc. Cependant, est difficile d'avoir une liste précise de l'activité réalisée en sous-traitance puisque ce répertoire n'est pas soumis à une obligation légale en dehors de la quantification inscrite au bilan social¹²⁸.

¹²⁸ Le code du travail impose un bilan social dès lors que l'entreprise atteint 300 salariés (EPIC et EPA y

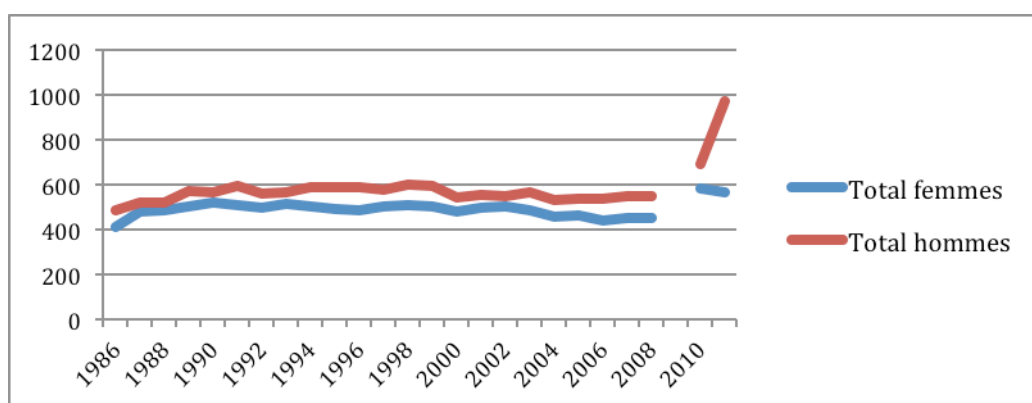
Concernant d'autres profils de travailleurs « à la marge », parmi les salariés de la CSI que nous nommons « internes » sur nos schémas, une partie d'entre eux est moins présente sur le terrain, et notamment les temps partiels affectés les week-ends, les mercredis, pendant les vacances et autres temps forts de l'activité. Nous avons vu, au travers du cas de conflit entre Salim et Margareth, développé au chapitre 7, l'importance de ces différences au quotidien. Si le pourcentage des temps partiels reste relativement stable sur la durée, nous n'avons pas pu croiser cette donnée avec le sexe des personnes concernées :

Pourcentage de temps partiels CSI/Palais



On retrouve les traces dès 1988 des accords pour l'égalité professionnelle homme femme et en sens cette question semble n'avoir posé aucun problème, l'équilibre hommes/femmes semble statistiquement parfait jusqu'à 2011 :

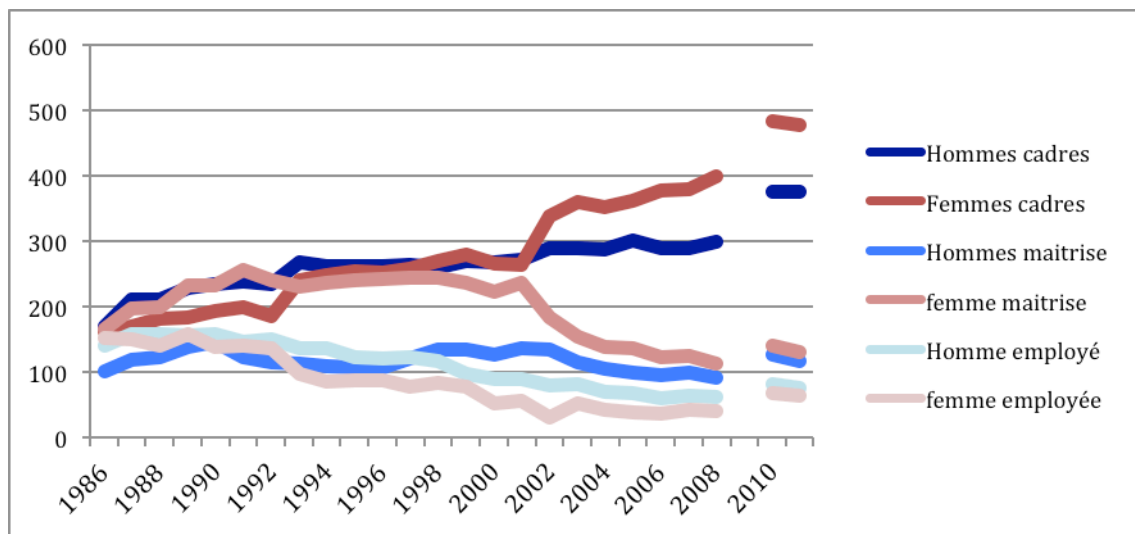
Répartition des salariés par sexe



En ce sens, il semble que les femmes soient très bien positionnées, sous-représentées chez les employés et surreprésentées sur les profils de maîtrises et de cadres :

compris) ; les données chiffrées à y apposer concerne les grandes tendances de l'entreprise, dont le nombre de travailleurs extérieurs. (Article L. 2323-71)

Répartition des salariés par sexe et par collègue



« Depuis 25 ans au même poste. Je suis ne suis pas cadre. Je me dis : « tant mieux », vu ce qui se passe. Pour une entreprise, la répartition des personnels n'est pas logique. Tout le monde est cadre ici, ça doit entrainer des tensions dans la hiérarchie intermédiaire. ». Entretien collectif, accueil et vente individuel groupes.

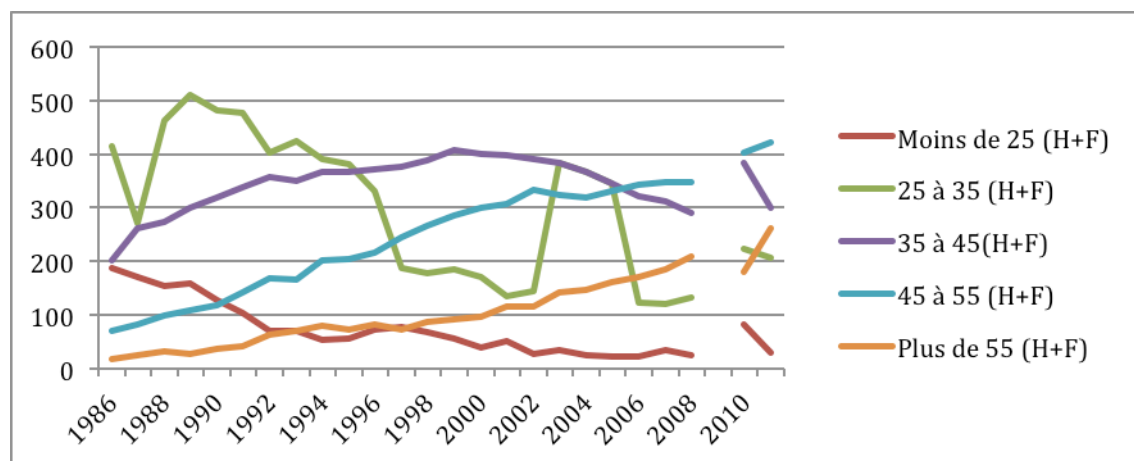
À l'époque de notre enquête, le PDG est une femme et la direction générale en comporte une majorité (2/3). On constate une stricte égalité quantitative hommes/femmes au CHSCT, et une majorité de femmes au CE (8/10) en 2010. En revanche, les leaders syndicaux identifiés sont des hommes dans 5 des 6 syndicats. Au CODIR, on remarque que, dans les délégations (équipes transverses de 8 à 20 personnes), ce sont des femmes qui dirigent, hormis la délégation en charge de la maîtrise d'ouvrage des travaux. Du côté des fonctions supports, les femmes sont également très présentes (2/4) mais sur les fonctions RH, et comptables. Les hommes dirigent les moyens techniques et l'informatique. Au moment de notre enquête, la dirigeante de la direction financière partait après quelques mois sur ce poste, qui au même titre que les moyens techniques, connaît un fort turn-over (3 directeurs en 3 ans). Enfin, sur les fonctions dites « de l'offre », mises en avant dans l'organisation et mieux valorisées dans les discours, les hommes sont majoritaires (3/5), excepté à la communication et à la bibliothèque. Mais sa directrice est partie en 2014 pour laisser place à une fusion avec la direction du transmedia, dont le directeur a pris la tutelle. Donc, si les femmes ont des postes à responsabilité, la répartition des responsabilités reste relativement sexuée (3 hommes/4).

L'ancienneté des équipes doit également être prise en considération dans la compréhension du mal-être grandissant de ces dernières. En 1986, 68% des salariés ont moins de 35 ans et moins de 10% ont plus de 45 ans. En 2008, deux années avant la fusion¹²⁹, ce sont 55% des effectifs qui

¹²⁹ Le Bilan social de la CSI ne sera pas édité en 2009.

Un projet qui ne parvient pas à construire des espaces de régulation outillés ont plus de 17 ans d'ancienneté dans un établissement vieux de 22 ans. En 2011, 57% des équipes ont plus de 45 ans. Et seulement 20% ont moins de 35 ans.

Répartition des équipes par âge CSI/Palais



La courbe de l'ancienneté suit la courbe des âges

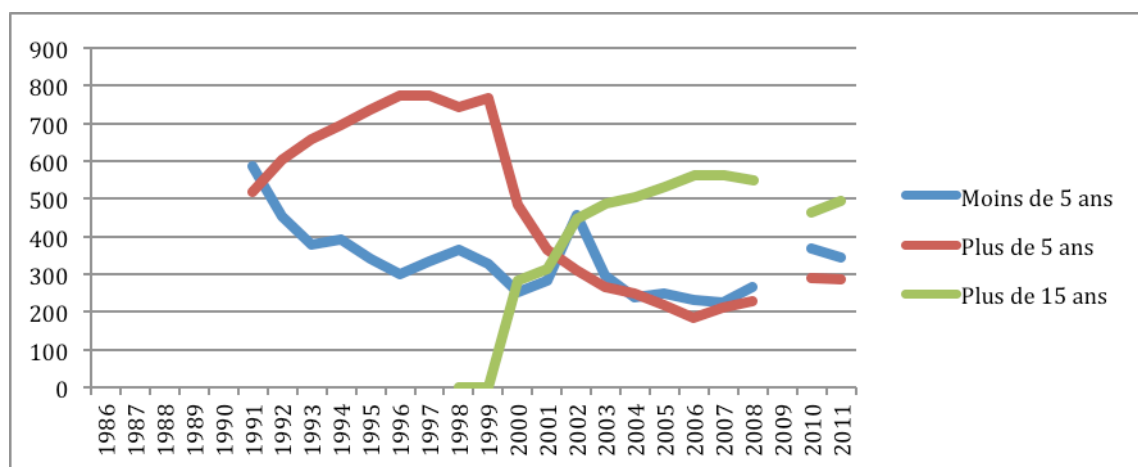
« Il y a des risques individuels de gens qui ont des difficultés personnelles, la moyenne d'âge progresse d'un an par an. J'insiste sur cet aspect, c'est une direction [la bibliothèque] assez massivement féminisée et on découvre des gens qui atteignent un âge élevé et s'exposent à de vraies questions sur leur avenir, ... » John, Responsable à la bibliothèque

Il semble que beaucoup voient cette ancienneté d'un mauvais œil :

« Nous on peut faire des choses, des personnes qui sont là depuis 20 ans ont peu d'étincelle (...) Très vite les nouveaux sont plombés par l'ambiance. » entretiens collectifs

Dans la troisième partie, nous développons combien l'ancienneté a de l'importance pour prendre confiance en soi, développer sa carrière et donner du sens aux activités, faire un travail efficace, notamment en utilisant ses réseaux, malgré les difficultés d'organisation interne.

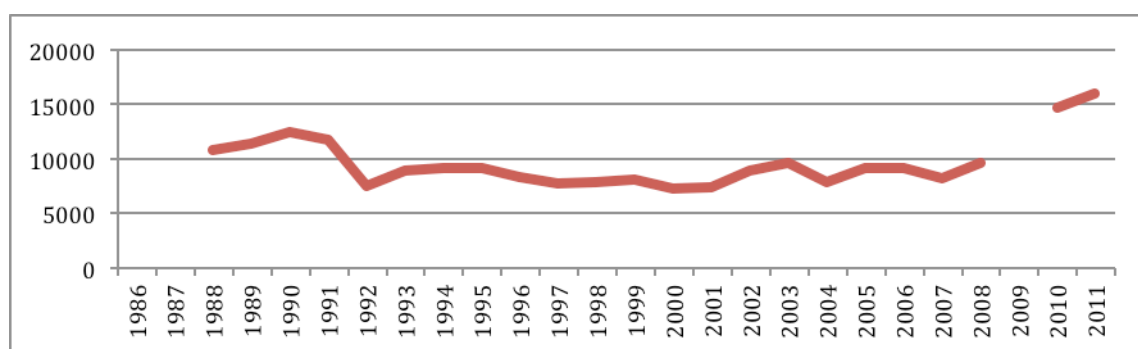
Ancienneté des équipes par âge CSI/Palais



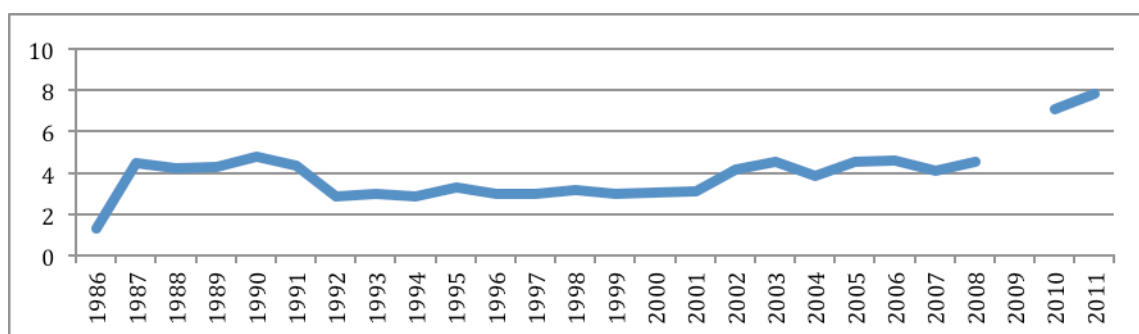
« Au début, j'ai commencé avec la gomme et le crayon... on avait tout à créer. Aujourd'hui, on sous-traite. Il y a conflit entre ceux qui sont là depuis longtemps et ceux qui ont une nouvelle façon de travailler. » Entretiens collectifs, direction de la communication

L'absentéisme est fort. C'est un des indicateurs qui a conduit à une demande de diagnostic des RPS. Nous l'avons déjà rappelé dans notre troisième chapitre, il est nécessaire d'entrer dans le détail des raisons de l'absentéisme pour lui donner l'importance juste puisque l'âge, le sexe et le secteur d'activité modulent les moyennes « acceptables ».

Nombre de jours d'absence CSI/Palais



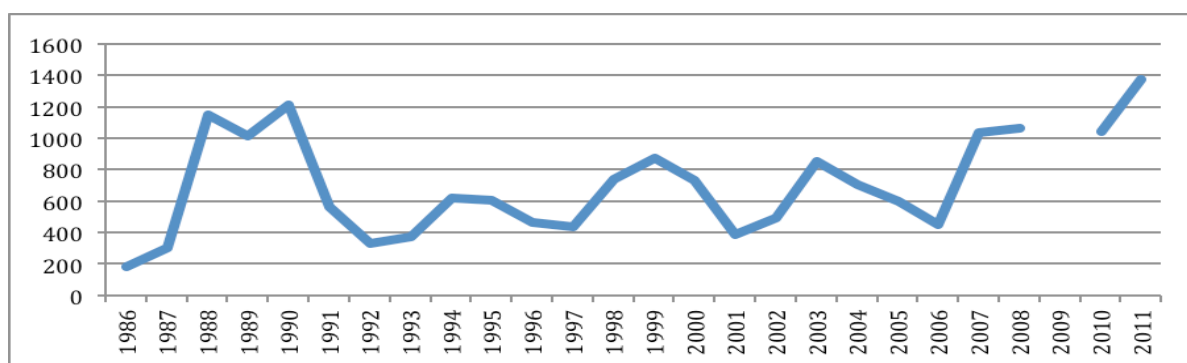
Ratio d'absentéisme CSI/Palais



Calcul du ratio d'absentéisme : nombre de journées d'absence / nombre de journées théoriquement travaillées

On observe qu'après stabilisation en 1992 et 2001, le taux d'absentéisme connaît une forte progression qui atteint son paroxysme après la fusion. On peut supposer que les chiffres d'absentéisme du Palais s'ajoutent à ce taux d'absentéisme. Mais, étant donné que le nombre de salariés du Palais ne représente qu'1/6 de la population globale, son poids sur le taux global reste faible. Cependant, il ressort à la lecture du Rapport Adnot (2007), que le taux d'absentéisme en 2006 est de 8,5% (dont 4% d'absences atypiques¹³⁰), après avoir atteint plus de 10% en 2003. Les deux établissements sont donc largement concernés par l'absentéisme. Cependant, il est difficile de donner du sens aux accidents du travail, puisqu'ils évoluent en fonction des prises de risques qui varient en fonction des travaux, des mises en place d'expositions, etc.

Nombre d'accidents du travail



¹³⁰ Le taux d'absences atypiques regroupe les absences qui ne relèvent ni des accidents du travail, ni des problèmes de santé, maladie ou maternité. Ce taux global interroge donc quant à la nature des absences.

Pour comprendre précisément ces accidents, il aura fallu reprendre les tableaux décrivant accident par accident leur cause. Ces informations se trouvent dans le rapport de l'infirmière. Dans le rapport de 2011, nous avons vu un total de 77 accidents du travail pour les salariés et 62 pour les sous-traitants. Elle constate un mal-être au travail, qui tant à faire monter le chiffre des accidents du travail :

« Pour faire reconnaître leur mal-être au travail, les salariés, outre le besoin de parler, réclament l'enregistrement de leur souffrance en accident de travail. La notion d'accident de travail est pour certains cas difficilement applicable du fait de l'absence de caractère aigu de l'évènement. En général, les problèmes perdurent depuis plusieurs semaines voire mois avant l'apparition d'un évènement paroxystique qui met le salarié dans un état aigu. Il est regrettable que, sans doute par méconnaissance, certains délégués syndicaux utilisent la souffrance psycho-mentale du salarié et la position de l'infirmière pour régler leurs comptes avec les représentants de l'entreprise. Là encore, il est important pour l'infirmière d'être reconnue pour sa compétence relative à son métier au lieu de l'être pour son positionnement sur un organigramme hiérarchique.

Le recours au psychologue a permis de désamorcer énormément de situations critiques pour certains salariés. Mais le « traitement » individuel n'est que symptomatique. Si l'organisation du travail des salariés n'est pas remise en cause, ceux-ci sont de nouveau soumis aux mêmes pressions. » Extrait des RPS du rapport de l'infirmière CSI 2010s.

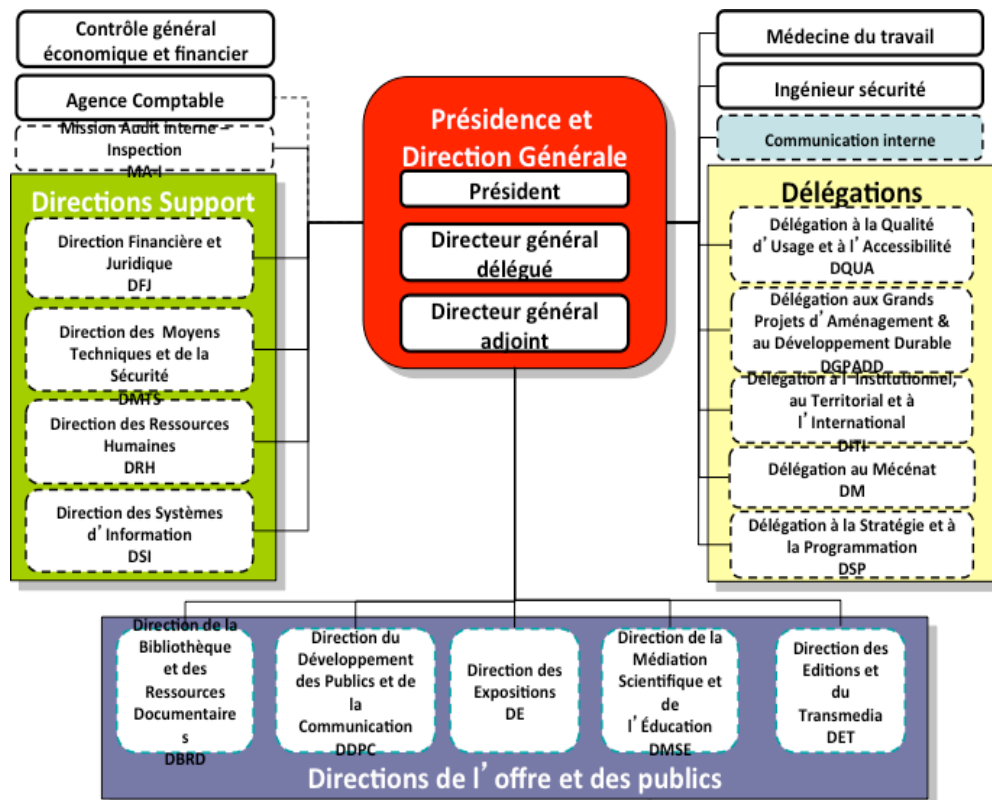
Le rapport du médecin du travail auxquels nous avons eu accès, soit ceux de 2010 et 2011, montrent en sentiment d'impuissance du médecin :

« Les priorités à définir pour le médecin qui me succèdera seront axés sur 2 grands thèmes : Les études ergonomiques : en priorité dans les lieux où les salariés sont confrontés à la fois à un travail avec de la charge mentale et des sollicitations sensorielles (travail dans le bruit, travail sur écran) ou ostéo-tendineuses importantes. La poursuite de tout ce qui a été entrepris par le service de Santé au Travail depuis 4 ans et demi concernant la prévention des risques psycho-sociaux

Je quitte l'entreprise sans avoir réussi à fluidifier de façon systématique un travail collégial avec la Direction des Ressources Humaines pour la prévention et la prise en charge des salariés en souffrance au travail. » Extrait des remarques générales du rapport du médecin CSI 2011.

4.3.1.2 Une organisation « en silos »

L'organigramme est composé de nombreux profils qui se présentent plus en râteau qu'en entonnoir. L'équipe comptable, le contrôle général, l'audit interne, la santé, la sécurité et la communication interne, doivent travailler avec les fonctions transverses et les directions opérationnelles. En revanche, si les encadrés blancs et les délégations ne comptent jamais d'équipes de plus de 20 personnes, les directions rassemblent de 60 à 180 personnes, avec pour la DMTS des records avec six niveaux hiérarchiques entre les pompiers et la direction générale par exemple.



À plusieurs reprises, nous avons entendu dire par les salariés que la fusion s'est faite « dans la douleur ». Cet aspect a été relayé par les médias, dans des rapports réalisés à l'initiative du CHSCT ou de la direction générale, comme dans le discours des salariés :

« On a vécu une période difficile, 2012 a été dure pour nous pour la réorganisation, un collègue décédé, un collègue accidenté, année horrible avec la restructuration, pas mal de secousses. Ça s'est fait rapidement, sans trop de consultation, plutôt que d'une vraie fusion où les gens partagent leur savoir, on s'est retrouvés dans une ... sans... c'est pourquoi, j'ai souhaité partir dans la petite équipe du palais. Les méthodes de travail du Palais, les différences de statut entre les gens créent des difficultés. Ralentissement et réticences. Dans le deux sens. On impose des fonctionnements qui risquent de poser des problèmes. » Entretiens collectifs, direction des expositions

Il y a d'abord le poids des tutelles, de la société et de l'économie sur lesquels les salariés n'ont pas prise. Il faut faire des économies et le poids numérique et financier des équipes hiérarchiques crée des incompréhensions :

« Il faut comprendre qu'on fait partie d'un jeu, (...) C'est le contexte, dont on est le reflet, des tensions budgétaires, des abus de nos dirigeants en général : difficile de faire entendre à un syndicat de se serrer la ceinture, de ne plus embaucher quitte à dégraisser et de voir arriver 6 ou 7 personnes du ministère qui avaient une enveloppe exceptionnelle (...). Comme dans l'automobile où on

dégraisse alors que les patrons s'en mettent plein dans les poches. » Pascal, 48 ans, pacsé, deux enfant, 25 ans d'ancienneté, chef de service à la DMTS

C'est le flou qui entoure la fusion qui semble poser le plus de problèmes aux personnes interrogées, comme le fait de ne pas savoir où l'on va, avec qui on va travailler, etc. :

« Le jour de la fusion, j'ai dû choisir une fonction. J'ai choisi les inaugurations, 80% de travail en moins, plus de devis, travailler deux fois plus pour former ceux qui prenaient la suite. Je me suis trouvée pendant un an à ne rien faire. C'était compliqué. J'ai une directrice qui part à la retraite, on ne sait pas ce que va devenir, mais ils ne disent rien. On suppose, on pense que. » Entretiens collectif, direction de la communication.

Il semble que cette réorganisation ait révélé la fragilité et l'aléa du système hiérarchique, des ressources humaines, de l'organisation de la production. Tout est négociable, rien n'est totalement figé, mais c'est la volonté des individus plus que les règles qui permet le bon fonctionnement. Le rapport de force semble avoir une grande place au moment de la réattribution des places :

« Ce qui nous a frappé, c'est le manque de concertation suite à la réorganisation. Notre chef de département nous a fait des patates en disant où nous serions, c'était comme ça et pas autrement. Sur le coup, on ne réalise pas trop car chaque régie est dans son univers ; nous (...) on a dû déménager les gens, qu'ils soient d'accord ou pas. » Entretiens collectifs, direction des expositions

Malgré la volonté relevée dans plusieurs documents préparatoires de la fusion de rationaliser et faciliter l'organisation, celle-ci n'a pas réussi à transformer ce qui caractérise CSI : plusieurs fois en entretiens, on retrouve l'idée d'une organisation en silos, cloisonnée en « mondes » différents, voire opposés. Cela pose un problème de *traduction*, voire d'identité. La direction dans laquelle l'activité de travail est exercée (médiation, exposition, RH, etc.) semble avoir une grande importance quant à la place prise dans l'entreprise. Les directeurs sont recrutés (au départ ce sont des chefs de départements qui constituent le haut management) pour constituer leurs propres équipes, leurs propres programmes :

« Les directeurs sont là depuis toujours. Les DG passent et **ça devient des citadelles et des territoires imprenables**. C'était pour ces gens-là toute la stratégie pour conserver son territoire et avoir une extension, nous les activités un peu hors du moule, voilà c'était... ce sentiment de citadelle date de l'historique de la maison. En même temps, on dit qu'on va réorganiser, mais on ne touche pas aux citadelles. Le but [de la fusion] n'était pas de s'ouvrir en transversalité. Nous à chaque fois qu'on voulait du recul des métiers, on ne pouvait pas ; il y a une idée de contrôle du territoire. La fusion a accentué les soucis, il y a des choses enfouies qui ont émergé. (...) L'organisation a accouché d'une souris ... si on avait la bonne technique de mettre les métiers ensemble. À chaque moment de crise, (...) dès qu'il y a des moments de trouille, les processus de mise à plat, ils sont mis en péril [les directeurs]. Mais à la fin, ils

reviennent toujours. » Entretiens collectifs, délégation stratégie et programmation

Ces séparations superficielles seraient liées à des questions de pouvoir ; chaque direction voulant préserver son espace :

« On ne tient pas compte des défauts et des qualités, on appuie les défauts. Les gens sont cloisonnés, infantilisés. Pas le droit d'avoir des liens avec d'autres services. Ça a toujours été comme ça. Souvent on parle de directeurs mais ce sont aussi des gens qui veulent se donner un pouvoir. À l'agence, on a une vue de contrôle qui donne du pouvoir. Pas assez de place au dialogue, pas de réunions de travail transverses, les interservices avec la DFJ où les agents ne sont pas conviés, on ne recueille pas la parole, surtout avec la DFJ. » P. entretiens collectifs, agence comptable, 25 ans d'expérience.

Mais ce constat montre aussi que chacun joue au détriment de la facilitation du travail. On observe que des métiers se retrouvent dans plusieurs directions alors même que l'organigramme montre une volonté d'organisation par métier :

« Tout le monde a une politique de chapelle » entretiens collectifs, agence comptable.

En ce sens, on a remarqué une volonté de transversaliser à nouveau certaines activités, de manière à mutualiser des compétences qui se trouvent émiettées. Mais cette tentative de réarticulation des métiers à l'échelle *supra* direction se fait dans la lourdeur administrative, ce qui pousse chacun à se retrancher dans sa propre direction. Des process ont été mis en place pour faciliter le travail mais leur effet peut avoir deux sens : créer des ponts avec les autres comme compliquer le travail avec les autres :

« Dans toutes les boîtes, c'est la lourdeur mais bon, mais ça on s'y fait, on arrive à trouver. Des fois en fait, y a beaucoup des gens ici qui sont dans un carré, dans un cadre, ok ? Des fois pour atteindre l'objectif, on nous donne un cadre. Des fois en restant dans ce cadre, il est impossible d'atteindre cet objectif. Donc, il faut un peu en sortir pour y revenir dans le cadre. Mais certains, ils se bloquent. C'est limite si ils mettent des œillères et ça bloque les systèmes (...) on parle de la réglementation, du code des marchés publics, le code prévoit ça mais techniquement c'est irréalisable et il faut sortir (...) on le voit en conduisant des arbitrages les gens ont du mal à comprendre et voilà. (...) Certains se servent de ça, vous êtes sortis du cadre, vous êtes revenus mais vous étiez sortis. Mais on était obligés ! Sinon ça aurait été la catastrophe ! ». Franck, manager

Donc l'aller-retours entre l'entre soi de direction et l'obligation de faire appel aux autres directions pour travailler, montre que chaque modèle d'organisation possède à la fois des avantages et des inconvénients. L'essentiel est d'outiller la réalisation opérationnelle du modèle choisi.

4.3.2 L'absence de compétences collectives porte préjudice aux compétences individuelles

Une des grandes difficultés pointée par les salariés c'est qu'ils ne savent pas quel modèle sert de référence. Il n'existe pas de « mode d'emploi » de la CSI. Le chapitre 4 montre combien l'organisation se cherche, au moins jusqu'à l'arrivée de Lesgards en 1989, qui va poser les bases organisationnelles sur lesquelles la CSI s'est appuyée jusqu'à aujourd'hui : classification, convention collective, projet d'établissement, charte. Les changements portés par les présidents successifs ne parviennent ni à stabiliser ces règles, ni à les adapter aux évolutions rapides que vivent les entreprises et le monde du travail entre les années 1990 et les années 2000 :

« On passe son temps à faire et défaire » Entretiens collectifs

En ce sens, il est récurrent dans les discours, et nous l'avons présenté dans notre troisième chapitre, de dire qu'un des problèmes fondamentaux des dysfonctionnements et du mal-être au travail vient du fait que les managers ne sont pas formés. Mais nous avons constaté que tous les ans, de nombreuses sessions de formations des managers - la plupart du temps sous-traitées à des cabinets externes qui ne connaissent pas la CSI - ont eu lieu sur différents sujets, dès 1987. Si ce qui ressort des discours est le déficit de compétences individuelles, nous constatons que cela relève d'abord d'un déficit de compétences collectives. Nous le lions à l'instabilité du projet d'établissement qui a du mal à se définir et ne parvient pas à se traduire par des chantiers opérationnels.

Sylvie Célérier (2005) montre que la souffrance peut résulter du décalage entre compétences individuelles et compétences collectives. Elle l'explique au travers de l'exemple d'une institution d'accueil de « sans-abris » qui a une vision nouvelle de l'accueil : elle tranche avec les modèles coercitifs ou laxistes passés et prône une responsabilisation des publics. Ce qui permet aux « agents », aussi peu formés et mal payés soient-ils, de dépasser le manque de compétences individuelles par la compétence collective. Elle caractérise la compétence collective par un projet d'établissement particulier et original. En ce sens, la CSI est sur le marché de la culture, du divertissement et de la muséologie. Mais le projet d'établissement va plus loin, il revendique le positionnement de cette structure aux autres sur son marché. Pour Célérier, malgré la faiblesse du salaire, ce projet permet aux salariés de trouver de la reconnaissance dans le travail, comme un référentiel de leurs valeurs. La limite de ce modèle est que, attaqués individuellement, ils ne parviennent pas à se défendre face au jugement des autres, ils n'ont pas individuellement la compétence gagnée collectivement. Un effort supplémentaire est à opérer dans l'organisation pour renforcer les compétences individuelles qui doivent être mise en lien et en adéquation avec les compétences collectives. Dans l'article de Célérier, les « agents » de centre d'accueil vont

devoir défendre une compétence identitaire pour gérer ces situations comme la maîtrise de l'urgence – répondre aux personnes d'être patientes, sans se sentir en faute. Ainsi, les compétences individuelles – ou l'affirmation de son identité professionnelle – ne se substituent pas totalement aux compétences collectives, même si la puissance de ces dernières s'avère globalement porteuse.

En entretien, un dirigeant nous explique qu'il ne parvient pas à mettre le doigt sur l'origine du problème du mal-être de la CSI. Lui-même n'est pas sûr que le problème ne vienne que des incompétences individuelles, mais plutôt de jalons stratégiques portés et partagés par tous, un projet d'établissement partagé :

« C'est dur pour moi et puis c'est dur pour l'établissement parce que c'est la désorganisation totale. (...) Le casting [recrutement des fonctions dirigeantes] est à la fois bon et pas bon. Donc, c'était pas un casting très facile. Inversement, [mon responsable] n'aurait pas supporté quelqu'un qui aurait pris le pouvoir, qui se serait mis trop en avant ou qui n'aurait pas été autonome. Donc, comme je suis plutôt plastique, j'ai pris la place qu'on me laissait. L'organisation actuelle est dysfonctionnante parce qu'à la fois [mon responsable] est sur des petits sujets où [mon responsable] ne devrait pas être, pas assez sur des grands sujets. »
Raymond, marié, 4 enfants, directeur, 3 ans d'ancienneté

Raymond est arrivé avec un pouvoir fort en terme d'exécution mais déplore ne pas avoir les coudées franches pour penser un projet plus global qu'il puisse mettre en adéquation avec l'organisation du travail interne. Mais une fois de plus, cette séparation entre la stratégie et l'exécutif est une composante de la CSI. Il y a toujours eu un président nommé par le gouvernement, qui par sa proximité politique doit répondre à des exigences stratégiques. Il se distingue de son directeur général qui fait office de secrétaire général en ce sens qu'il a pour mission de régler les affaires internes. Or, on s'aperçoit que ces deux acteurs sont souvent proches par leur formation, leur carrière, et ne parviennent pas à mettre en adéquation leurs missions de façon à donner une cohérence entre la gestion interne et la négociation de financements et d'orientation stratégique avec les tutelles. Évidemment, ce que nous évoquons ici est une interprétation faite à partir des échanges et commentaires que nous avons lus dans les archives présidentielles, ou à partir des échanges informels que nous avons eu à ce propos avec l'actuelle présidence.

La fusion a été réalisée et perçue, ainsi que nous l'avons évoqué plus haut comme une volonté de rationalisation de l'organisation, de cadrage de l'activité, des coûts, etc. Mais *l'improvisation* perçue quant aux modalités de sa mise en œuvre ou *l'absence de communication* relevée à plusieurs reprises par les experts dépêchés sur le terrain de cette fusion stresse et déçoit les équipes. Le rapprochement de ces deux « maisons » dont les projets muséologiques sont affichés comme totalement distincts, doit permettre, par leur projet commun, de les protéger individuellement.

Si Universcience fusionne théoriquement deux organigrammes, supprime des postes de directeurs sur les fonctions transverses et supprime une partie des missions des médiateurs du Palais reprises par la direction des expositions, cela implique, d'une part, qu'il n'y a pas un projet d'établissement consolidé dans les premiers temps. D'autre part, la majorité des directeurs du Palais partent volontairement lors de la fusion, ce qui a réduit l'équilibre des rapports de force quant aux concessions que nécessitent la fusion, ce qui nous a incitée à parler plus haut d'absorption. Le projet d'établissement d'Universcience n'apparaît qu'en 2013, 4 ans après la fusion. Il est centré sur des objectifs plutôt économiques : « accélérer l'adaptation de l'offre et restabiliser le modèle économique¹³¹ ». Il y a une instabilité des décisions parce que celles-ci ne sont pas portées et développées opérationnellement.

« Dans la fameuse réorganisation, il y a eu de la désorganisation, on se permet de demander des choses à des gens qui font partie de l'activité sans en être le responsable, en mettant en porte à faux le responsable qui découvre ce sur quoi on fait travailler son collaborateur. Moi ça m'arrive rarement, mais j'ai des collègues à qui ça arrive. Le gars n'ose pas le dire car ça vient des chefs de département ou des directeurs. Je ne sais pas si c'est dans toutes les directions, je ne vous parle pas l'inter-direction. Des décisions sont prises mais ne sont pas respectées ou sont modifiées par d'autres réunions. Si vous voulez à partir du moment où vous prenez une ligne de conduite, il faut qu'elle soit respectée par chacun. C'est ce qui se passe à l'échelle du gouvernement : des ministres tiennent des discours qui vont à l'encontre du chef de l'État et ça me semble aberrant aujourd'hui, on a les mêmes trucs ici. Après une ligne de conduite, c'est un tour de table avec des personnes d'accord et des pas d'accord mais à un moment, quelqu'un tranche. Demain, on me dit les marchés ABC, on va les basculer à un groupement administratif pour les établissements publics. Moi je ne suis pas d'accord parce que derrière, j'ai moins de gestion, parce que c'est mon emploi. Mais on voit ça autour d'une table, j'expose mon point de vue mais la directrice dit comme ça : « X s'y plie et ne va pas court-circuiter le truc ». » Pascal, 48 ans, pacsé, deux enfants, 25 ans d'ancienneté, chef de service à la DMTS

Ainsi, faire porter aux managers de premier et second niveau la responsabilité des échecs permet aux dirigeants de ne pas porter les grandes orientations politiques de façon ferme. Chacun estime que la décision doit être prise à un niveau hiérarchique autre que le sien.

Louis, qui fait partie des dirigeants, montre que l'équilibre est précaire entre la prise de décision et l'exécution. Si le mode d'exécution des grandes orientations n'est pas défini, cela génère une mise en œuvre difficile. Il illustre cela au travers des difficultés qu'il peut avoir concernant la gestion des plannings, nécessaire à la réalisation du travail, mais qui est quelquefois perçue sur le terrain comme une intrusion :

« Je pense qu'on leur vole leur liberté quand on leur demande quand est-ce qu'ils partent [en vacance]. Ce qui est absurde, parce que je ne leur impose pas de partir à un moment ou à un autre, je leur demande simplement de me dire...

¹³¹ Sous-titre du Projet d'établissement resserré Universcience.

Vous voyez, ce type de planification n'existe pas ici. Ça choque, parce que comme il n'y en a jamais eu, on se dit : « mais qu'est-ce qu'il veut ? » Peut-être qu'on me prend pour un inquisiteur qui veut trop en savoir, je ne sais pas. Voilà, alors je n'insiste pas trop. J'inverse le truc, c'est-à-dire : « Je ne vous demande pas de me dire quand vous partez, je vous demande de me dire comment vous allez assurer la permanence du service que vous rendez ». Je m'en sors comme ça, si vous voulez, en retournant la chaussette. Parce que finalement, c'est vrai, c'est surtout ça qui me préoccupe, à la limite que M. Dupont ou Mme Durand soit là ou pas là, si le service qu'ils rendent est assuré par l'intérimaire, je m'en fous. » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge.

Dans son propre cas, il est recruté pour mettre en œuvre une réorganisation, donc à un moment critique pour les équipes, d'incertitudes, où tous les acquis perdent de leur sens dans l'expectative du changement. Lorsqu'il arrive, il ne parvient ni à voir le fonctionnement actuel, ni à anticiper ce que doit être le prochain :

« Faire une réorganisation quand on ne connaît pas les structures qu'on réorganise, c'est... J'ai un peu l'impression de prendre le problème à l'envers. Donc, je n'ai pas touché ce qu'avait préparé mon prédécesseur, en me disant : « Ouh là, prudence ! » (...) Donc, je suis parti sur une structure que je n'avais pas choisie, une organisation de la direction que je n'avais pas choisie et que maintenant, j'aimerais bien faire bouger. Mais hélas, ce n'est pas encore tout à fait gagné. La première chose qui frappe, c'est que tout est lent. Je venais d'un truc où ça allait à toute vitesse et là, tout est lent. C'est-à-dire que ce que je voulais faire en deux ans, je ne l'ai pas fait. Je n'en ai même pas fait la moitié. Ce qui m'a beaucoup aidé, c'est que j'ai pu recruter mon adjoint – c'est moi qui l'ai choisi et je ne me suis pas trop trompé, donc j'ai pu... Parce que j'étais tout seul, quand je suis arrivé, j'avais... Enfin, c'était quasiment impossible, il fallait vraiment... (...) Là, maintenant, je connais bien ma boutique, je connais bien mes missions. Il faut faire face à une deuxième crise, qui est la crise financière que nous rencontrons et qui va nécessiter de faire des économies alors que je m'occupe d'un bâtiment qui est très vieux, qui coûte de plus en plus cher. » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge.

Les conseillers en ce sens sont une ressource importante du dirigeant. Mais le prisme porté par les proches du dirigeant reste un biais de compréhension. En ce sens, nous avons repéré une « cour » de conseillers rapprochés et informels. Ces missions sous-terraines sont à double tranchant. À la fois l'acteur est rendu indispensable aux yeux de l'homme de pouvoir, ce qui le fait exister à un niveau stratégique. Mais l'absence de reconnaissance institutionnelle de ces missions rend difficiles les tâches moins agréables qu'implique ce rôle, notamment la réalisation d'une partie du « sale boulot », qui relève souvent d'un travail à la croisée entre le rapport de force et le dialogue social. Dans cet extrait, un conseiller informel s'adresse à une conseillère informelle qui s'épuise dans sa mission :

« Il t'appelle sa perle et tu l'as entouré d'un cordon protecteur. Comme tu le dis : « Il a l'âge d'être mon fils ». Il s'en remet à toi, qui joue avec l'immaturation de notre [dirigeant]. Elle [Régina] est toujours là pour intervenir quand il faut pour intervenir. » Entretiens collectifs, en présence d'une partie des conseillers informel de la direction générale.

Dans cet extrait, on s'aperçoit que l'invisibilité du travail de conseiller sous-terrain est rendue difficile par la difficulté du travail demandé, et la solitude de sa réalisation. Lors de cet entretien collectif, nous sommes parvenue à créer de façon assez inédite une réflexion autour de ce rôle que la plupart des acteurs autour de la table doivent à certains moments endosser. Ils ont ainsi pu échanger collectivement autour des compétences et missions qui les réunissaient autour de la table et définir le sens et les pratiques de cette fonction.

4.3.2.1 Une offre complexe, beaucoup de métiers, une culture dans l'entre-deux

Selon le rapport de l'inspection générale des affaires culturelles et de l'inspection générale de l'administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche de juin 2013, la masse salariale de la CSI est de 71,09 millions d'euros en 2013. La réduction des subventions de fonctionnement de l'État a imposé urgemment de trouver une autonomie financière et à réduire ses effectifs à partir de 2013. Cette réduction est d'autant plus importante que les deux bâtiments d'Universcience ont besoin d'une rénovation importante.

« La baisse de fréquentation, comme ils [les publics] sont le symptôme de notre utilité,... On est passés de 5000 à 2000 par jour, ça joue sur la démotivation. Pourquoi on travaille. Y'a des jours où il y a plus de salariés que de personnes [qui visitent]. On pourrait fermer les jours fériés. Un autre élément, c'est la baisse des effectifs qui fait qu'on doit travailler dans l'urgence. » Charles, Direction de la bibliothèque, entretiens collectifs

Pourtant, Universcience peut se satisfaire de son nombre de visiteurs. En 2013, la CSI a eu 2 642 000 visiteurs hors planétarium et le Palais 531 000 hors planétarium. Si l'on additionne les 3,173 millions de visiteurs sur les deux sites, avec ceux du site web et des planétariums, cela représente 5,142 millions de visiteurs par an. Le budget annuel de fonctionnement est de 145 millions d'euros. La part des subventions de l'État s'élève à 105,993 millions d'euros et 26,452 millions d'euros en ressources propres, avec 1240 salariés en 2011. À titre de comparaison, le Louvre a eu 9,33 millions de visiteurs en 2013 pour 2290 agents, un budget de 199 millions d'euros dont 98 millions de subventions. Ce constat montre que la part des fonds propres est encore trop faible chez Universcience, en comparaison du Louvre qui bénéficie de 19 millions d'euros liés aux recettes de patrimoine et 15 millions d'euros liés au mécénat.

Un projet qui ne parvient pas à construire des espaces de régulation outillés

L'offre muséologique de la CSI est grande. Dans le tableau ci-dessous reconstitué à partir du rapport d'activité de 2013, on voit qu'il existe des offres ponctuelles et permanentes, sur la CSI et hors les murs, en grand nombre avec une diversité de supports, de savoir-faire, de publics cibles et de partenaires :

Tableau des offres basé sur le Rapport d'activité de 2013

Type d'offre	Nom de l'offre	Description
Offre ponctuelle	Exposition « Jeu vidéo »	Exposition de 1000 m ² sur 9 mois avec 3 partenaires avec commissariat et comité scientifique
Offre ponctuelle	Médiation	Atelier pédagogique qui accompagne l'exposition
Offre ponctuelle	Site Web	Site Web qui accompagne l'exposition
Offre ponctuelle	Master classes	Échange entre le public et les créateurs
Offre ponctuelle	Rencontres et conférences	
Offre ponctuelle	Exposition « l'économie : krach, boom, mue ? »	Exposition de 1000 m ² sur 9 mois avec 1 partenaire
Offre ponctuelle	Exposition « La voix : l'expo qui vous parle »	Exposition de 600 m ² sur 9 mois avec 9 partenaires
Offre ponctuelle	Exposition « Léonard de Vinci : projets, dessins, machine »	Exposition de 900 m ² sur 9 mois avec 4 partenaires
Offre ponctuelle	Exposition « Habiter demain : réinventons nos lieux de vie »	Exposition de 600 m ² sur 11 mois avec 11 partenaires
Offre ponctuelle	Exposition « Observateurs du design 2014 : formes du design »	Hébergement d'une Exposition de 600 m ² sur 4 mois
Offre ponctuelle	Exposition « Design d'ailleurs »	Hébergement d'une Exposition de 600 m ² sur 5 mois
Offre ponctuelle	Exposition « Futurotextiles »	Hébergement d'une Exposition de 600 m ² sur 5 mois
Offre Permanente	Explora	Espace muséologique
Offre Permanente	Bibliothèque des sciences et de l'industrie	Propose un fond documentaire contemporain, ancien et en lien avec les expositions ponctuelles
Offre Permanente	Sciences actualités	Exposition de 600 m ² sur 11 mois avec 11 partenaires
Offre Permanente	Mur de news	Tableau d'information
Offre Permanente	Sciences-actualités.fr	Site web sur l'actualité des sciences
Offre Permanente	CSI des enfants (2-7 ans) et (5-12 ans)	Espace d'animations de 10 à 20 minutes dans un espace libre visitable sur 1h30 sur 5000 m ² . Chaque animation est réalisée en partenariat.
Offre Permanente	Exposition « ombres et lumières	Exposition de 700 m ² sur 11 mois avec 1 partenaire
Offre Permanente	Cinéma « Louis Lumière »	Séances de 13 minutes avec 3 programmes renouvelés par an.
Offre Permanente	La géode	Films, spectacles et concerts en Imax et 3D
Offre Permanente	Planétarium	3 Spectacles de 35 minutes
Offre Permanente	Offres éducatives	Offres destinés aux élèves et enseignants pour préparer les visites, proposer un programme pédagogique et faire des parcours inter-musées
Offre Permanente	Ressources en ligne	Publications, documents et site de ressources pédagogiques

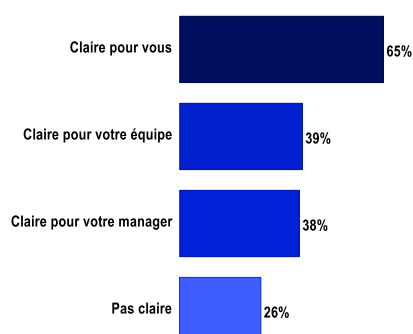
Offre Permanente	Cité des métiers	Orientation et aide à l'insertion professionnelle – diffusion du label à l'international
Offre Permanente	Cité de la santé	Documentation et animations autour de la santé
Offre Permanente	Accueil des doctorants	Contribution aux outils de la médiation
Offre Permanente	Edition	Livres imprimés et numérique, Revue découverte et beaux livres
Offre numérique	Carrefour numérique	Espace multimédia (lié au financement INMEDIATS)
Offre numérique	FabLab	Espace de fabrication (lié au financement INMEDIATS)
Offre numérique	LivingLab	Espace de création, expérimentation et de partage (lié au financement INMEDIATS)
Offre numérique	Serious Games	Projets de jeux vidéo à destination pédagogique (lié au financement INMEDIATS)
Offre numérique	Évènements ponctuels	Concours, Hackathon, journées thématiques, etc.
Offre numérique	Web TV	Vidéos, infos, pédagogie
Évènements	Fête de la science	60 animations sur 3 jours pour promouvoir les sciences et techniques
Évènements	Village innovation	Présentation d'innovations
Évènements	Speed meeting	Rencontre entre lycéens et entreprises
Évènements	Nuit européenne des musées	
Évènements	Semaines et journées thématiques	Sur les thèmes du cerveau, de l'industrie, du développement durable, etc. avec partenariats, animations, événements, etc.
Évènements	Conférences-débats	Diffusion, promotion et diffusion du savoir et innovations scientifiques
Évènements	Location d'espaces	
Hors les murs	Gouvernance des sciences et techniques	Forums et coordination des pôles territoriaux, conseils scientifiques et opérationnels, publications
Hors les murs	Projets « investissements d'avenir »	Projet ESTIM : gouvernance de la culture scientifique, formation des médiateurs (en cours de création)
Hors les murs	Expositions ponctuelles	Itinérance dans toute la France de certaines expositions
Hors les murs	Ingénierie culturelle	Collaboration pour le développement de projets muséologiques dans toutes la France
Hors les murs	Partenariats	Collaboration avec des musées, des laboratoires, des instituts, des entreprises, des associations, etc.

Si nous donnons à voir ici un grand nombre d'offres, il existe en interne de nombreuses compétences et savoir-faire nécessaires pour « monter », concevoir, fabriquer, développer, financer, gérer et maintenir ces projets.

Les résultats du questionnaire quantitatif montrent que les missions individuelles à effectuer ne sont pas claires pour plus d'un quart des équipes, et ne semblent pas majoritairement explicites pour l'entourage professionnel, comme le montre l'encadré à droite :

Votre mission au sein de l'établissement est :

	Effectifs
Claire pour vous	227
Claire pour votre équipe	137
Claire pour votre manager	134
Pas claire	90
Total / répondants	350



Pour comprendre le trouble autour de ses missions, il est important de rappeler qu'Universcience est aujourd'hui gouverné par deux ministères dits de tutelle : l'Éducation et la Culture. Ils sont décisionnaires sur les grandes orientations politiques et économiques, et ce sont souvent eux qui sont à l'origine de celles-ci. En ce sens nous ne savons pas à quel point il y a possibilité pour les acteurs internes d'être réellement force de proposition. Cependant, les subventions proviennent principalement du ministère de la Culture. La part de ces subventions étant proche des 4/5 du financement, l'établissement est pressé de trouver des solutions pour un autofinancement croissant : les budgets tendent à baisser dans tous les secteurs de l'État :

« Si vous voulez, la culture pour tous, c'est bien, mais c'est que ça devient un luxe, la culture. Y compris la culture scientifique. Ça, ce sont des choix politiques, si vous voulez. (...) Actuellement, on travaille au ministère de la Culture, au ministère de l'Éducation Nationale, mais on sait très bien qu'il n'y a pas de sous. (...) La survie de l'établissement est un peu menacée actuellement, ça inquiète tout le monde et ça complique le climat social. On est très hésitants et on en paie un peu les frais. » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge.

Louis est bien placé pour faire cette réflexion. C'est lui-même qui négocie la mise en œuvre des budgets des ministères de tutelle et doit rendre des comptes sur la gestion des dépenses internes. En ce sens, il doit appliquer des restrictions budgétaires de façon à limiter la colère sociale mais sans retirer totalement le budget aux investissements, qui sont nécessaires à la réalisation des projets. Il doit répondre aux exigences faites aux employeurs à donner du travail à leurs salariés. L'équilibre est fragile dans une réduction budgétaire qui peine à être gommée par l'augmentation de fonds propres. Ils sont à l'origine de tensions et résistances internes (augmentation des tickets d'entrée, service de location de salle, location de l'espace de la 4^{ème} travée sont des sujets de choix aux rendez-vous du CE). Les nombreux projets menés au sein de la CSI multiplient les possibilités d'autofinancements, tout en fragmentant la mise en place et l'efficacité de cette levée de fond.

4.3.2.2 À la recherche d'une posture

Travailler à la CSI, c'est donc à la fois travailler dans un établissement public, et travailler dans un établissement à caractère industriel et commercial. C'est être ou fonctionnaire, ou contractuel – dans le cadre des salariés internes. C'est faire du service public en travaillant au service de la culture, de l'éducation, des sciences et de la recherche. Mais c'est également devoir travailler avec un nombre croissant de sous-traitants, faire de la comptabilité analytique. C'est avoir des subventions publiques et devoir développer ses propres ressources. D'abord, il existe une fierté envers la noblesse du projet de la CSI :

« On ne choisit pas la fonction publique par hasard. Dans la famille, on est soit dans l'éducation, soit dans les hôpitaux, du service public... Dans la culture scientifique, la diffusion des connaissances, la continuité du front populaire,... C'est la possibilité de donner accès à tous, ou à chacun, selon les termes,... Tous disent qu'ils sont fiers de travailler ici, pour ce que ça représente. Et puis j'adore les collègues. Il y a des jours, on est plus fatigués. Mais il y a ce retour immédiat du public, ça prend du temps, de l'énergie mais c'est tellement rétributeur qu'on sait pourquoi on est là, c'est un vrai plus. » Laurène, chef de service, déléguée syndicale

L'ambivalence entre les croyances, les outils, les postures, et les donneurs d'ordre est pesante au quotidien de certains salariés. Elle brouille souvent les échanges, puisque le référentiel peine à être commun, tant les options sont nombreuses :

« C'est un peu le combat symbolique entre secteur privé et le secteur public, ceux qui rapportent du fric et bossent comme des malades et le reste (...). Le livre est perçu comme inutile souvent. Les expositions, c'est du divertissement et les livres, c'est de la culture - alors que c'est la même chose par d'autres moyens. (...) C'est générateur de stress » Entretiens collectifs, Bibliothèque

Ce que ce témoignage montre, une fois de plus, c'est qu'il existe de nombreuses missions à la CSI, qui ne vont pas toutes dans le même sens, qui ne répondent pas aux mêmes impératifs et ne s'appuient pas sur les mêmes financements. Par exemple, la bibliothèque répond à une exigence de service public, et repose sur des financements publics. Les expositions, quant à elles, doivent trouver une autonomie de financements au travers de partenariats, autant que possible. Enfin, la location d'espaces n'a qu'un objectif économique, puisqu'elle vise uniquement à rapporter de l'argent. Les personnels se confrontent les uns aux autres puisqu'ils ne travaillent pas sur les mêmes objectifs fondamentaux. En témoigne la répartition des étiquettes syndicales par type de missions (la CNT¹³² n'est présente qu'à la BSI par exemple). Marie témoigne de ces ambiances par rapport à son vécu professionnel et personnel. Fille d'une fonctionnaire et d'un boulanger, elle a projeté une image particulière, assez négative, du secteur public.

« Quand je suis sortie de l'école, je ne voulais surtout pas travailler dans le public. Pourquoi ? Alors là, c'est personnel. Mon père est ouvrier boulanger, donc je pense que j'ai fait des études aussi... Je ne me suis pas forcée parce que j'aimais ça mais parce que j'avais la chance de pouvoir le faire. Donc je suis d'un milieu modeste. Ma maman était fonctionnaire. Et toutes les remontées que j'avais de maman, c'était ce qui se passe ici, ce que j'ai vécu. » Marie, ingénieure, en couple, 1 enfant, 2 ans ½ d'ancienneté.

Elle a commencé en travaillant dans le privé (secteur du BTP). Elle distingue bien les deux univers professionnels qu'elle a côtoyés en les divisant entre secteur public (dont elle a fréquenté

¹³² Confédération nationale du travail.

deux organisations différentes) et le secteur privé (dont elle a fréquenté deux organisations différentes). Pour elle, cette distinction est clivante. Elle présente une vision binaire entre ce que peut-être le public et ce que peut être le privé. Plusieurs fois, elle répète « être tombée de sa chaise » en arrivant dans le public. Pourtant, elle opère la comparaison dans des maisons très différentes, l'énergétique d'un côté et la culture de l'autre. Dans les deux cas, elle gère les systèmes de chauffage et d'aération des bâtiments, problématiques identiques quel que soit le secteur concerné.

Pourtant, l'arrivée dans le public ne sera pas pour elle de tout repos. Pas pour des questions d'horaires ou de charge de travail mais plutôt pour des injustices qu'elle ne va pas supporter. Elle constate que les pratiques de corruption ne sont pas punies, et les personnes ne sont pas renvoyées. Un effet pervers du secteur public qu'elle trouve injuste :

« Dans ma génération, quand vous n'êtes pas dans le privé, pour se faire virer, il faut quand même en faire un petit peu. Les gens [dans le public] n'ont absolument pas conscience de ça. Ils mettaient en place ce qu'on appelait – c'était à la mode – le « multi-technique ». À savoir qu'on n'avait plus X entreprises de maintenance, mais on en avait une seule. Il courait le bruit qu'ils allaient virer des gens, j'ai même eu des coups de fil qui me disaient : 'Tu sais, tu vas perdre ton emploi'. J'ai répondu : 'Écoute, je ne suis pas dans le privé, je ne suis pas inquiète pour ça.' (...) Après, je me dis effectivement : « Tu es dans le public, tu sais comment ça se passe, tu n'es pas dans le privé ». Il y a un vrai décalage. Ce n'est pas le cas tout le temps, mais ça existe quand même, surtout dans les directions techniques. J'ai l'impression que c'est un peu le rebus. C'est méchant, ce que je dis, mais ce n'est pas très loin de la vérité. » Marie, ingénieure, en couple, 1 enfant, 2 ans ½ d'ancienneté.

La question de la réputation est très importante dans sa direction. La direction logistique, nous l'avons vu dans les grilles d'évaluation des risques psychosociaux, souffre de son image. Il y a souvent conflit de rôle lorsqu'elle travaille avec les autres directions, ce qui pose problème puisque sa vocation consiste à travailler « avec » et « pour » l'ensemble des équipes. La stigmatisation dont elle est l'objet la pousse à un certain retranchement. Elle porte les stigmates de l'entreprise : elle héberge le CHSCT et sa mauvaise réputation (le directeur de la logistique est président du CHSCT – les réunions se font dans les mêmes locaux, etc.). Cette direction porte aussi un stigmate plus global : les hommes techniciens qui n'ont pas su prendre le tournant administratif des dernières années, incompetents, en conflits, peu éduqués, etc.

En ce sens, il semble que la rumeur a beaucoup d'importance dans le travail tout au long de la trajectoire professionnelle de Marie sur ce que chacun est supposé faire, ou être :

« Ce qui est rigolo, c'est que quand vous arrivez – et ça je ne l'ai pas vécu dans le privé – on vous a déjà fait un habit. Et comme je venais du privé, je venais me

planquer. Parce que je leur disais : « Toi, ça fait vingt ans que tu es planqué, je peux en profiter un peu. » Ils n'étaient pas contents. C'était drôle, vous savez. Parce que moi, je n'étais pas du genre à arriver à huit heures du matin. Parce que certains arrivaient à sept heures du matin, on se demandait pourquoi. Parce que la charge de travail qu'ils avaient ne le justifiait pas. Un jour, je suis arrivée à huit heures du matin, en me disant de faire l'effort. (...) Je me souviens, j'ai fait des allers-retours entre huit et neuf, il n'y en a pas un qui a bougé le petit doigt, ils buvaient leur café. Donc j'ai dit : « La prochaine fois que quelqu'un me fait une remarque parce que j'arrive à neuf heures, je saurai quoi lui dire ». Je pense qu'ils ont compris le message. » Marie, ingénieure, en couple, 1 enfant, 2 ans ½ d'ancienneté.

Ainsi, ni le statut de l'établissement, ni la vocation de l'offre ne peuvent rassembler les équipes, puisque certains sont dans une démarche de service public, d'autre dans une démarche privée, ce qui peut engendrer des tensions très importantes entre ces deux postures, ces deux cultures.

Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre qu'il existe de nombreux décalages entre les principes et la mise en œuvre de la CSI tout au long de son histoire.

Ainsi, nous avons présenté au lecteur les origines de la muséologie scientifique parisienne avec la création du Palais de la Découverte. En ce sens, on constate que ce dernier est l'un des précurseurs des sciences et techniques à l'échelle mondiale. Cet acteur muséologique innovant se trouve depuis son origine dans une situation économique précaire, et encore plus concernant son hébergement dans le grand Palais. Si le rapprochement avec la CSI est un débat qui date des années 1980, il reste que la création de la CSI ne va pas relancer sa dynamique et la fusion va absorber une partie de son fonctionnement et de sa culture. Le sentiment d'insécurité de cette réorganisation va générer un stress important pour les équipes.

La CSI quant à elle naît d'une démarche grandiose, celle de transformer les abattoirs en Cité des Sciences et de l'industrie, à l'aune d'échanges privilégiés et resserrés avec la muséologie américaine. Placé au cœur d'un 19^{ème} arrondissement populaire, l'ampleur du projet provoque un engouement politique, scientifique, social, pédagogique, et industriel. Cela complexifie la mise en œuvre de ce projet qui, de fait, recouvre une multitude d'ambitions, de compétences, de modèles économiques et de valeurs. En témoigne la difficulté à trouver des projets d'établissements stables dans le temps, ou qui parviennent à faire consensus. Pourtant, la CSI n'aura de cesse de développer de nouveaux projets, particulièrement innovants pour certains, tout en parvenant à s'adresser à des publics hétérogènes de façon pérenne.

En revanche, c'est en interne que sont absorbées durablement ces tensions de logiques, illustrées notamment par un absentéisme galopant, des soucis de recrutement, de turn-over dans les directions, et un mal-être croissant. D'autre part, la majorité des travailleurs est invisibilisée par leur statut, cristallisant la tension chez les visibles qui se sentent spoliés de leurs missions. Ils ne sont plus souvent à même de mener seuls puisqu'ils n'ont jamais été recrutés ou formés pour celles-ci. Ainsi, l'absence de compétences collectives porte préjudice aux compétences individuelles et inversement, ce qui a pour conséquence de jouer sur la motivation au travail et sur la santé des travailleurs.

Chapitre 5 De l'idéal au dysfonctionnement, analyse de la fuite des responsabilités

L'organisation rationnelle du travail a des conséquences sur la santé du salarié. Askenazy rappelle qu'un rythme soutenu et imposé empêche la formation d'« une zone temporelle qui permette de faire coexister des temps hétérogènes entre eux » (2006, p 320), comme prendre une pause ou s'étirer. La performance devient une nouvelle manière de mettre en œuvre le travail avec une gestion par objectifs qui éloigne de la dimension technique du travail, introduit des procédures qui sont périphériques à l'exercice de l'activité ; c'est ce qui met les salariés « mal à l'aise » (Bartolli et Rocca, 2006) et peut de ce fait générer un risque en matière de santé.

De même, faire appel aux compétences du salarié fait que l'on mesure plus le résultat atteint que les conditions d'exercice du travail. Pour optimiser la performance, on fait appel à la polycompétence du salarié (Gorgeu, Mathieu et Pialoux, 2006). L'exercice de celle-ci, dans certains contextes, peut être favorable à la santé et notamment permettre la prévention des troubles musculo-squelettiques. Elle peut limiter la répétition dans l'activité. Mais elle n'est pas toujours visible et reconnue en tant que telle et ne permet pas nécessairement la valorisation du salarié. Cela contribue à produire de l'emploi aux « contours flous » et l'individu aura plus de mal à bénéficier de reconnaissance sur ce type d'investissement au travail (Askenazy et alii, 2006). Tous ces travaux démontrent que le système managérial contraignant s'appuie sur le facteur humain sans considérer pour autant les individus (Gaulejac, 2011). On assiste donc à une recrudescence des phénomènes de violences (Dressen et Durand, 2011), et donc de mal-être au travail.

Dans *Les mondes sociaux de l'entreprise* (Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 1995), ouvrage daté de vingt ans déjà mais toujours inspirant pour la sociologie des entreprises, les auteurs font une enquête sur plusieurs types d'entreprises pour en tirer une typologie, à partir de quatre modèles d'intégration des individus au travail : la culture, la règle, la reproduction, et la transformation.

C'est à partir de ces modèles qu'émergent des mondes sociaux stables, ou en transformation. Lorsque l'on cherche à catégoriser un établissement comme la CSI, on s'aperçoit que le tri n'est pas si simple. Comme les auteurs, nous avons investigué plusieurs dimensions de la CSI. Il ressort que celle-ci se trouve au carrefour de plusieurs types d'entreprises, même si, de prime abord, elle ressemble plutôt à une entreprise bureaucratique. Tout d'abord, la CSI est soumise à des *contraintes d'environnements* (tutelles, nécessité d'indépendance budgétaire, crise économique, réformes salariales, réglementations de sécurité, droit du travail, etc.). Cette dimension a pris une ampleur considérable avec la fusion faite « dans la douleur » et l'obligation d'augmenter ses fonds propres comme de baisser ses effectifs imposée par les tutelles. La CSI s'impose par une *structure d'organisation lourde* (ligne hiérarchique, horaires d'ouverture, directions/délégations, procédures et process, etc.). Cette structure aurait dû être allégée par la fusion mais semble encore plus contraignante depuis celle-ci. Une nouvelle vague de réorganisation a eu lieu en 2015 et se traduit principalement à notre connaissance par une direction commune à la bibliothèque et au transmédia. Concernant sa *politique de gestion du personnel* (accord collectif, plans de formation, recrutements, etc.), cette dimension n'est pas portée politiquement même si sa nécessité est rappelée, nous l'avons vu au chapitre précédent, avant l'ouverture. Le *système de relations entre acteurs* (moyens et instances de communication et de décisions de type comités, réunions, pauses café, procédures, etc.) se caractérise par des modalités aussi nombreuses que les champs professionnels et les trajectoires individuelles qui existent au sein de la CSI : fonctionnaires, contractuels, sous-traitants, intérimaires, stagiaires, politiques. Nous allons le développer dans le prochain paragraphe. Nous développerons les *identités et la culture de travail* (métiers, compétences, histoire, profils, projet d'établissement, partenaires, etc.) dans la troisième partie. Il s'agit pour nous de comprendre les situations de travail et la construction de la perception des individus sur celles-ci. On remarque que si le monde de la muséologie est particulier, il peut être lui aussi être tiraillé entre innovation, service public, nécessités économiques, recherche, etc. La *culture d'entreprise* (partenariat, projets d'établissement, missions, statut, etc.), nous l'avons vu au chapitre précédent, se cherche depuis les origines. Les *performances* (bilan financier, social, bien-être, conflits) sont pour nous liées à la capacité à produire de la valeur ajoutée, que ce soit pour l'établissement comme pour les travailleurs. En ce sens, cette thèse montre que la performance est déguisée par le succès de la CSI auprès des visiteurs, mais elle n'est pas pour autant au rendez-vous du point de vue des travailleurs ou des tutelles.

Dans ce chapitre, nous allons développer trois dimensions : le rôle joué par les espaces de régulation, par le collectif et par une organisation rationnelle du travail. Pour cela, nous avons développé trois paragraphes. Le premier s'intéresse au fait que les espaces de régulation peinent à répondre aux attentes des salariés (4.1). Ainsi, nous nous sommes penchée sur les outils utilisés, comme les accords collectifs, l'organigramme, les procédures, l'organisation, etc. Sur ces

aspects plus formels, la CSI développe volontairement des inégalités salariales profondes qui va créer des tensions sur le terrain. Dans un deuxième paragraphe (4.2), nous montrons que le collectif est fragilisé : il ne va pas de soi, repose sur des valeurs communes et des règles de justice difficilement mobilisables sur le terrain. Nous avons illustré cela au travers des différents acteurs de l'équipe en charge de la santé au travail à la CSI, en montrant combien leurs missions sont polarisées, rendant difficile la possibilité d'observer un prisme de travail commun et une régulation collective. Pour le troisième paragraphe (4.3), nous présentons les conséquences opérationnelles d'une *distanciation* inadéquate en montrant que le *paradigme stratégique* de la CSI repose sur des *agirs* rationnels au travail. Nous avons ainsi choisi de développer le concept d'émotionalité limitée pour éclairer les conflits et le mal-être à la CSI de manière à montrer que l'entreprise dysfonctionne par rapport un référentiel « prêt à organiser ». Elle a ainsi fait fi des *affects* réels et chronophages quant à leur traitement sur le terrain. L'évaluation des RPS est donc rendue impossible puisque de fait, le mal-être au travail est une question posée par tous depuis dix ans, faisant du modèle « RPS » l'étendard du « cheval fou », sans qu'aucune prise en charge concrète n'ait été prise depuis.

5.1 Des cadres et outils de régulation qui posent problème

Il est important de rappeler les principales contraintes de la CSI. Elles s'incarnent en premier lieu dans des règles qui peuvent être adaptées ou contournées mais qui de façon générale définissent largement l'espace de contraintes du travail à la CSI. Cela passe à la fois par des accords collectifs, une organisation hiérarchique, un cadre politique et budgétaire, un projet d'établissement et des spécialistes de la régulation à plusieurs niveaux. L'organisation est ici entendue comme un des systèmes par lequel peut se produire le travail collectif. C'est un champ social régit par des normes, régulé par des acteurs et des espaces spécifiques. On a assisté à une rationalisation de cette organisation caractérisée par la « mutualisation » : mutualisation des activités dites transverses (ressources humaines, systèmes d'information, comptabilité, logistique, services administratifs, etc.), qui ont été peu à peu sorties des directions opérationnelles pour se professionnaliser au sein de directions autonomes, appelées « fonctions transverses », ou « délégations ». Cela se traduit par la mutualisation des outils, de fonctions, d'espaces et de personnels, etc. Universcience se traduit principalement par la fusion des fonctions transverses de la CSI et du Palais. Les conséquences sur ces fonctions se traduisent par un éloignement de la réalité des métiers et de la production. Cela s'accompagne d'une complexification de la communication liée à l'accroissement du décalage langagier, cognitif et d'action. Ainsi, chacun doit récréer en local des compétences dont il pense qu'il ne devrait pas avoir à les gérer, puisque d'autres en sont en charge plus loin dans l'organisation, mais de façon adaptée à leurs besoins.

Ces réorganisations sont paradoxalement sources d'incertitudes concernant le « qui fait quoi » qui deviennent constantes et finissent par devenir « l'organisation » :

« Enfin, il y a une culture d'entreprise générale, mais il y a des sous-cultures, des racines, qui se créent entre et dans les directions, et parfois même entre les départements. C'est-à-dire qu'un département ne va pas avoir les mêmes us et coutumes que ceux... D'où l'importance des procédures. Les procédures, ça a au moins cet avantage-là. C'est qu'en fait, tout le monde fait les mêmes choses de la même façon, et ça a un côté transversal. Mine de rien, ça crée une culture d'entreprise. C'est un vecteur important. Et c'est ce qui s'est fait via l'intranet. Parce qu'avant, ici, il y avait des îlots, hein ? Il y avait des petits territoires. » Entretien Mariline, 29 ans d'ancienneté, direction des expositions

C'est donc sur le cadre formel du travail à la CSI que nous nous penchons dans ce premier paragraphe.

5.1.1 L'entreprise dysfonctionne par rapport à un référentiel « prêt à organiser »

Dans les différents textes retrouvés aux archives, on s'aperçoit que la CSI ne parvient pas à s'imposer de rigueur, que ce soit dans les délais, dans le recrutement, ou dans les dépenses. Les dirigeants successifs vont en ce sens tenter de donner un cadre plus gestionnaire. Nous faisons ci-dessous le résumé d'un document de 2003, imputable au DRH de l'époque, qui traite de l'incapacité de la CSI à mettre en œuvre des règles et procédures censées être basiques¹³³. Pour l'auteur, il manque un suivi des équipes : il y a un fort turn-over chez les nouveaux arrivants, des soucis d'intégration, une succession rapide des équipes dirigeantes se traduisant par des « évolutions chaotiques des organisations internes ». Ainsi, c'est un mille-feuille organisationnel dont les différentes strates sont autant de « jeux de pouvoirs », qui complexifient le fait de trouver les interlocuteurs à la CSI. Pour le DRH, avoir 60 métiers pour 1000 salariés complexifie les parcours professionnels et les équipes se démotivent. Les relations sociales sont déséquilibrées : avec la perspective des élections professionnelles, tous les syndicats n'ont pas voulu négocier la classification de ces métiers. C'est la CFDT qui a géré seule ce projet, à l'aide de consultants en 1992¹³⁴. Il prend également l'exemple de l'annulation des accords sur les 35 heures à cause de discordes syndicales, ce que les équipes RH ont à l'époque pris pour elles. Il recommande une *professionnalisation*¹³⁵ des ressources humaines inscrite dans le plan stratégique. En effet, pour lui, la gestion des ressources humaines consiste « seulement à mettre les bonnes personnes, à la bonne place au bon moment », ce qui est « infiniment simple ». Ce sont les équipes RH qui souffrent en première ligne de ces difficultés : elles ont des soucis avec le

¹³³ Cette note envoyée au président de la CSI n'est pas signée mais il est dit « je ». Il semble que cette note date de 2003. C'est un document confidentiel.

¹³⁴ Nous développons ce point au paragraphe suivant.

¹³⁵ Souligné par nous.

système d'information à cause du nombre de statuts/horaires à faire coïncider avec les badgeuses. Les équipes, pour cause ou conséquence de ces problèmes, connaissent un fort turn-over. Il est donc « nécessaire et urgent de refonder les bases d'un dialogue social », « pour sortir de la spirale dépressive qui est née peu après la création de la Cité et dont on trouve les traces dès 1987 ». Cette note a réellement piqué notre curiosité. Comment un DRH peut-il déplorer le manque d'éléments organisationnels qu'il considère comme simples tout en étant incapable lui-même, de les mettre en place ? Il reprend à la fois une description fondamentale des dysfonctionnements internes, et à la fois un discours proche du *logos gestionnaire* que décrit Boussard : c'est une sorte de « il n'y a qu'à/il faut que nous » dont l'auteur lui-même plaide une totale simplicité, voire une évidence déconcertante. Pourtant, malgré la simplicité du problème, il semble que lui-même ne soit pas parvenu à le résoudre. Dès lors, le ton donné dans cette note est à l'image de beaucoup de rapports un peu rapides, effectués par des experts peu scrupuleux¹³⁶, qui promettent le miracle par la solution déjà maintes fois proposée et pourtant inefficace, dans lesquelles nous sommes nous aussi tombée. Que penser, par exemple, des répétitions à perte de vue concernant la formation des équipes ?

« Comme nous recevons des demandes de toutes les directions, on met à des places difficiles des gens qui n'ont pas de formations adéquates, ou compétences pour préparer les dossiers dans les autres directions. » Entretiens collectifs, DSI.

Ce que nous montre cet extrait, c'est qu'il n'y a pas que la formation qui compte, il faut également comprendre l'importance de la posture professionnelle, des enjeux locaux et de l'expérience. Ils peuvent naître par le biais d'une formation très ancrée sur des informations locales, mais également d'une coopération avec une démarche de don qui s'inscrit dans un groupe d'individus qui se constituent en collectif par la volonté d'atteindre un but (Alter, 2010). Le collectif de travail a un rôle de régulation des dysfonctionnements organisationnels par la réélaboration des règles *in situ* (Caroly, 2010) qu'il permet. En ce sens le *logos gestionnaire* ne suffit pas.

Pléthores de travaux de sociologie plaident en ce sens pour une rationalité limitée (Amblard, 2005). Ce qui revient à dire que la décision n'est jamais prise parfaitement, elle est située. Tout dépend des ressources des acteurs au moment de cette prise de décision. Dans leur ouvrage de 1977, Crozier et Friedberg lui donnent un écho gigantesque en rappelant combien le réel importe dans la relation entre les acteurs ; qu'ils ont certes du pouvoir, mais bien celui qu'ils souhaitent ou peuvent prendre ou laisser, dans un ensemble de contraintes. Si parler d'une rationalité limitée fait sens pour éclairer la dynamique relationnelle et de décision au sein de

¹³⁶ Et dont nous avons fait partie, à n'en pas douter. C'est pourquoi nous avons démarré notre rédaction à partir du pseudo-choc de simplification dans lequel nous sommes nous-même tombés : plus de formation, de meilleurs managers, plus de communication et plus de moyens.

l'entreprise, nous ne parvenons pas à faire coller la théorie d'une rationalité certes limitée, à un terrain mouvant, incertain, conflictuel, parsemé de risques. Dans certaines situations, il n'existe plus de décisions mais une sorte de descente aux enfers qui mérite d'être elle aussi théorisée :

« Il y a encore pire. (...) Des gens n'ont plus de procédures pour travailler. Pas de repères, d'objectifs, ou comment on y va et ce qui est relatif au fonctionnement quotidien ou basique. Il manque les règles ou les procédures de bases, quels circuits faire. C'est une source de souffrance pour ceux qui doivent faire leurs tâches ou réaliser les choses dans leur domaine. On les met en situation de contradiction et de paradoxe, c'est ce qui rend fou » Entretiens collectifs, 30 ans d'ancienneté, délégations

Dans cet extrait, l'importance des procédures s'apparente à la garantie d'une équité des traitements, pour répondre aux questions que pose le fait de devoir travailler avec des personnes de directions ou métiers éloignés géographiquement ou cognitivement. Ces procédures se sont construites au fur et à mesure de la nécessité de devoir travailler ensemble, au-delà des « chapelles » ou « silos », certaines compétences ayant été mutualisées dans de nouvelles directions :

« Mais via les procédures. C'est-à-dire que tout le monde utilise les mêmes formulaires, utilise les mêmes... Voilà, tout simplement. Et puis une certaine rigueur, aussi, dans sa façon de travailler. Je sais que c'est terrible, ce que je suis en train de dire, mais c'est vrai. Ça donne une rigueur dans la façon de travailler, parce qu'avant, quand vous vouliez faire changer une ampoule dans votre bureau, ou trouver quelqu'un... C'est pour ça que je dis toujours : « Ce qui est important, c'est de savoir qui fait quoi ». Mais alors plus encore, il y a trente ans, c'était vital, sinon on ne faisait rien. Là, maintenant, via ces procédures-là, c'est quand même plus facile. L'information, vous la trouvez, elle est à portée de main. Avant, vous auriez interrogé le nombre de personnes, de salariés, pour leur demander de vous faire un organigramme général de la maison, il n'y en a pas beaucoup qui auraient su le faire. Ce qui n'est plus le cas. Mais s'il ne sait pas, il va aller voir sur intranet. La publication, c'est à ça que ça sert. Et ça sert à l'efficacité aussi. » Entretien collectif, direction financière.

Les règles, les normes, les process et procédures font débats en interne. Ils sont soit trop pesants, soit cruellement absents. Jean-Daniel Reynaud propose dès les années 1970 de comprendre l'entreprise autrement : non pas par un enchaînement de prise de décisions mais plutôt au travers de la *régulation* de l'action de façon à comprendre comment l'équilibre se fait malgré tout. En ce sens, la *régulation conjointe* est le fruit de la négociation entre une régulation formelle qui relève de processus relevant d'une logique de rationalisation et une régulation plus autonome qui relève d'un travail relationnel entre plusieurs individus. Il y a une double pensée chez Reynaud qui vise à réunir les aspects plus outillés du travail et ce qui relève des arrangements ponctuels ; cet arrangement peut se faire quelques fois en dehors ou contre les règles mais qui vise à adapter les attentes de chacun aux objectifs de l'organisation.

En reprenant la perspective de l'économie des grandeurs, Boltanski et Thévenot rappellent l'importance des « mondes » communs aux acteurs. Et si des principes supérieurs rassemblent des acteurs au même référentiel, c'est aussi ici que se situe l'accord, le désaccord ou le conflit. Ainsi un référentiel commun, même ponctuel, ou un *genre professionnel* (Clot, 2005) permettent de trouver les termes d'un langage ou de principes communs pour permettre la réalisation du travail. Cependant, comme les interlocuteurs du travail viennent de « mondes » différents, cela rend le dialogue ou les ajustements plus difficiles encore. Parler de régulation lance la réflexion autour des relations au travail.

Les relations de travail ne se caractérisent pas en premier lieu par le besoin de dialogue. En revanche, le « poste » d'un individu renseigne sur sa position dans la chaîne de travail. Donc les relations sont liées d'abord à la place que les individus occupent les uns vis-à-vis des autres. La division du travail par type de gestes popularisée par Taylor a profondément marqué le système de gestion des entreprises. Pour Valérie Boussard, gérer, c'est appliquer une norme basée à la fois sur le contrôle, les objectifs et la décomposition des tâches. Les décisions sont diluées dans des règles plus attachées à une masse informe qu'à des individus à proprement parler. C'est là qu'interviennent les professionnels et leurs croyances. Ces gestionnaires produisent une prescription moralisatrice. Ce sont les premiers prosélytes de dispositifs que les managers se réapproprient et imposent aux travailleurs pour définir la norme de travail. Or, entre la conception initiale et la mise en œuvre locale, il peut y avoir de fortes disparités (Boussard, 2008). En planifiant les risques, l'entreprise capitaliste cherche à être forte et toute puissante (Boltanski et Chiapello, 1999). Les managers ont un référentiel intellectuel partagé et diffusé dans les écoles et les formations, par lesquels circule cet « esprit du capitalisme »¹³⁷. Il faut faire alors disparaître l'arbitraire, l'aléa, l'accident et rendre invisible la lutte des classes, lisser les relations sociales.

¹³⁷ Le contrôle de gestion apparaît en France à partir des années 1950, porté par l'ouverture européenne, la compétition liée à la réouverture des marchés européens va renforcer le besoin d'informations. C'est « un processus permanent de mise en œuvre et de création d'outils et méthodes pour répondre aux besoins d'informations des responsables ». Cela passe à la fois par l'analyse des coûts et par une planification de ceux-ci (Gerbaix, 2006). Le contrôle de gestion est mis en place à la CSIS en 1992 (décision n°92F235) pour mettre en œuvre la stratégie de la Direction Générale via des tableaux de bord et des études spécifiques. Il est spécifié que ces personnes doivent intervenir comme « prestataires de service » auprès des autres directions.

5.1.2 Des accords collectifs globalement avantageux... mais fragilisés par les inégalités sociales qu'ils encadrent

De façon générale, en France, les accords collectifs ne prennent en considération qu'une part réduite des travailleurs concernés par l'entreprise par rapport au modèle des « firmes intégrées » (Tixier, 2007), soit les travailleurs que nous nommons ici « internes », ne protégeant pas les salariés « externes », alors même que le CHSCT doit en principe garantir les conditions de travail de tous, salariés et non-salariés. Il est intéressant de voir que l'accord collectif de la CSI précise au fur et à mesure de nouveaux statuts horaires, jusqu'à en avoir près de neuf avec des contraintes et avantages variables, favorisant une inégalité des statuts au sein des équipes, qui se traduisent par des contradictions horaires qui compliquent le travail collectif.

5.1.2.1 Des principes sociaux rapidement définis

Selon Reynaud, pour sortir de l'anomie, il faut créer des corps de métiers avec des qualifications, garantissant des règles communes. La régulation sociale a cela de formel qu'elle « est dans la convention collective de travail » (1995, p. 112). Pourtant, si le consensus existe, il n'est pas définitif. La régulation qu'il qualifie de « conjointe » reconnaît que les règles de contenu changent souvent et même les super-règles, les plus stables peuvent changer. En ce sens, on distingue en sociologie des organisations les règles implicites des règles explicites.

Les organisations ont des procédures de contrôle (salaires, récompenses, évolutions) qui peuvent être complétées, voire remplacées, par la consultation et la négociation. Pour Michel Lallement (2007, p. 467), le conflit « est un puissant vecteur de socialisation qui facilite la reconnaissance réciproque des parties en lutte ». En disant cela, il fait référence au conflit dans un espace de régulation dédié à la négociation. En ce sens, il peut y avoir, dans le cadre de la reconnaissance mutuelle qu'implique une négociation, un conflit « constructif », une régulation « conjointe ».

La régulation locale majeure est donc l'accord collectif qui commence à être défini dès l'ouverture et évoluera chaque année. Un document de 1985 sur le projet relatif aux conditions générales de recrutement, d'emploi et de rémunération du personnel de la CSI définit les conditions d'embauche, notamment la période d'essai, et les six groupes d'emploi de A à F qui tiennent compte de la qualification et du type de poste occupé :

F : Collège ouvrier-employé avec l'échelle 1 et 2 (techniciens)

E : Collège ouvrier-employé avec l'échelle 1 et 2 (secrétaires)

D : Collège technicien et agents de maîtrise, échelle 1 et 2 avec des techniciens et animateurs scientifiques

C : Collège cadre, encadrement, avec 3 échelles selon le diplôme

B : Collège cadre, ingénieur, chargé de mission ou de programme

A : Collège cadre, ingénieur, chargé de mission ou de programme avec fonctions hiérarchiques et expérience

C'est donc le niveau de diplôme, couplé au poste, qui hiérarchise les différentes fonctions du travail et permet de recruter et de positionner les salariés sur un poste. Dès le départ, on détermine le régime de promotion, l'ancienneté, les congés payés, les congés pour convenance personnelle, les congés pour accident ou maladie, les congés maternité, la retraite, la cessation du contrat, les préavis, les indemnités de licenciement et la propriété industrielle. Une note d'information de 1986 stipule que les salariés en CDI ont une prévoyance invalidité, décès et une mutuelle maladie, maternité, chirurgie, ce qui constitue un avantage important pour les quelques 700 salariés qui sont recrutés cette année-là.

La note relative à la politique du personnel du 25 août 1987 fait état de nouvelles difficultés. Une politique de formation doit être rapidement définie pour répondre à une faiblesse concernant l'accueil des publics en « développant la motivation du personnel pour les contenus de la Cité », mais aussi pour accompagner les mobilités professionnelles internes et externes. Concernant le développement des carrières et l'avancement, ils mettent en place les entretiens d'évaluation, et constituent des groupes de travail pour se pencher sur le régime de changement d'emploi, d'avancement, de promotion, et d'aménagement du temps de travail de manière à séparer les aménagements d'horaires de ceux qui sont liés à l'ouverture au public et les autres. En parallèle, on met en place un Comité d'Entreprise, des œuvres sociales et le 1%. L'ambition salariale de la CSI est forte : de bonnes négociations pour un travail à valeur ajoutée dans un contexte économique encore positif.

5.1.2.2 Des règles qui instituent les modalités d'inégalités salariales

On voit bien que de grands facteurs d'injustice au travail et de difficultés de management peuvent aussi venir de règles qui instituent des modalités d'inégalités salariales. Un rapport de 1990¹³⁸ montre que quatre ans après son ouverture, la bibliothèque devient emblématique des problèmes que connaît la CSI dans son ensemble. En effet, un problème émerge concernant les évolutions de carrière restreintes des magasiniers¹³⁹, des équipes du prêt et des bibliothécaires.

¹³⁸ Etat prospectif de la CSI en vue d'une programmation à cinq ans (09.1990)

¹³⁹ Personnes en charge de la mise en rayon des ouvrages

Une action est alors mise en place dès le mois de septembre de la même année par la mise en place d'un groupe de travail ayant pour objectif la création d'une grille de classification des métiers, nécessaire pour l'ensemble de l'établissement. La grille développe les cinq critères d'évaluation des salaires et des « fiches de description des emplois » de 64 emplois dont les tâches ne sont pas sous-traitées. Cinq critères sont explicités pour hiérarchiser les emplois entre eux :

- la compétence requise pour assurer l'emploi,
- le savoir-faire en communication nécessaire,
- la capacité à maîtriser les systèmes sociotechniques,
- le degré d'autonomie attaché à l'emploi,
- et le degré de responsabilité.

Si les trois premiers critères semblent porter un intérêt pour une partie des emplois spécifiques à la CSI, le quatrième critère semble relever d'un préjugé quant à l'importance de l'autonomie d'un poste sur sa valeur pour le travail ou la production. Quel sens ce critère a-t-il dans la réalisation d'un objectif qui de toutes façons nécessite la collaboration de plusieurs compétences ou force de travail (chaîne de montage, équipe projet, etc.) ? Le dernier critère reproduit simplement les valeurs de l'entreprise bureaucratique où la hiérarchie est une dimension structurante. Voici quelques extraits de cette grille qui est encore aujourd'hui utilisée pour recruter, rémunérer et promouvoir les salariés de la CSI :

Extraits du document grille de classification – CSI – 1992

La première étape du processus d'élaboration de la grille de classification a donné lieu à une opération de description normalisée et exhaustive des postes de travail.

Un groupe technique, composé du responsable de Département du Personnel, de représentants du personnel et de chercheurs de l'École des Mines, fut chargé d'élaborer un projet de grille de classification à partir de ce nouveau matériau constitué des descriptifs de poste. (...) Cinq critères ont été retenus pour évaluer les emplois :

Critère I : Compétences professionnelles requises. (...) Neuf niveaux ont été distingués : Niveau A pour les emplois qui ne nécessitent aucune formation particulière (...). Niveau G pour les emplois qui nécessitent une formation étendue sanctionnée par un diplôme des Grandes Écoles ou par un Doctorat, complété par plus de cinq ans d'expérience professionnelle. (...)

Critère II : Savoir faire en communication (...) précisément décliné en cinq niveaux (...).

Critère III : Maîtrise des systèmes socio-techniques. Ce critère renvoie au fait que les activités de la CSI requièrent non seulement des capacités humaines de créativité, d'innovation, de communication, mais également des facultés liées à la haute technicité d'une part importante des tâches. Il mesure donc la capacité à intervenir sur un système socio-technique ; ce dernier terme signifiant que la technicité d'un emploi doit être étendue aux systèmes de règles administratives, juridiques et également à la maîtrise des règles qui régissent les ensembles sociaux. (...) 6 niveaux sont retenus (...).

Critère IV : Autonomie de conception et de réalisation. Ce critère, destiné à caractériser l'autonomie dans le travail, comporte deux aspects qui sont tour à tour prépondérants selon que l'on cherche à caractériser les bas ou les hauts niveaux d'autonomie : (...) de réalisation (...), de conception (...).

Critère V : Responsabilité économique et humaine. Ce critère mesure le degré de responsabilité liée à l'emploi, qu'il s'agisse d'une responsabilité économique, budgétaire ou de gestion, ou d'une responsabilité humaine (...).

On remarque au travers de ces critères d'évaluation de l'emploi que ce qui est jugé en dehors du niveau de diplôme, c'est la capacité à s'exprimer, la maîtrise des ressources sociales, organisationnelles, économiques et juridiques et le fait de pouvoir par conséquent prendre des responsabilités. Ce sont les capitaux sociaux et symboliques qui sont valorisés, et non pas ceux qui sont nécessaires à la production (exposition aux risques physiques, temps de travail, etc.), particulièrement chez les ouvriers et la maîtrise. Ainsi, on entend souvent en entretien que la seule évolution professionnelle reconnue et valorisée, donc rendue possible, c'est celle de « devenir chef ». Or, cette évolution n'est pas toujours pertinente, tant en terme de possibilité numérique d'y accéder, que concernant les réelles capacités de tout un chacun de l'accomplir avec plaisir et succès. C'est une reproduction sociale instituée, comme *appareil idéologique* du travail, mais qui fait fi de la réalité de la formation tout au long de la vie et qui invite à explorer de nouveaux métiers et de nouveaux horizons professionnels de façon horizontale et non verticale. Nous développons les acquis de la socialisation comme ressources du travail dans la prochaine partie (Partie 3).

À la CSI, les instances représentatives du personnel (IRP) ont un pouvoir d'action qui va du blocage à la décision stratégique. C'est par exemple un syndicat qui avait pris en charge la réalisation des grilles avec l'École des Mines. En décembre 1992, le tract d'un deuxième syndicat s'exprime contre le projet de classification des métiers de la CSI, porté par le président Lesgards. De son côté, l'équipe rédactrice explique l'intérêt de la signature d'un tel document. En effet, on

voit dans leurs tracts que « le [syndicat] a géré seule les classifications avec des consultants » entre 1990 et 1992, ce qui signifie que dans les groupes de travail, la direction a été principalement représentée par le prestataire. Les acteurs de ce syndicat ont profité de ces travaux pour traduire opérationnellement leurs revendications politiques. En terme de gestion de l'emploi, ils se sont félicités d'aller vers une grille de classification pour une codification des tâches et des fonctions, remédier à la disparité des salaires. L'idée était aussi de mieux maîtriser l'emploi et les formations en fonction des besoins. Ils font d'une certaine manière référence à un besoin de GPEC, qui est soulevé régulièrement dans les archives.

Les rapports de force des individus positionnés sur cette grille se cristallisent tous les ans au moment des évaluations individuelles. Chaque direction dispose d'un budget qu'elle répartit à ses équipes sous formes de « points ». La distribution est faite à discrétion et il peut émerger de cela un sentiment de mise en concurrence, de stigmatisation, côté salarié :

« Quand on a les entretiens individuels, les responsables doivent venir nous dire [le montant de la prime] même si t'as rien chaque année pour les promotions. Moi chaque année, elle [responsable] me zappe parce que je vais lui dire les choses au front. (...) Cette année, pendant qu'il y a ceux qui commencent à se réjouir, ceux qui tirent la tronche, etc., je me dis : « C'est marrant elle est pas encore passée ». Je vais la voir. Je lui dis : « T'es pas encore passée ». Elle me dit : « Prends RDV avec la secrétaire ». Moi je lui dis : « C'est bon puisque tu n'es pas passée, c'est que y'a rien mais euh... je pense que ça sert à rien. Elle m'avait dit : « Si fais-le ». (..) Je lui dis : « Oh non, c'est pas la peine, je connais tes raisons, je connais tes raisons, je dis, je connais tes contraintes. J'aurai juste aimé que tu me le dises ». Et c'était normal. (...) Mais tout ce qui est un peu insultant comme ça. » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, ancienne secrétaire, chargée d'exposition

Au fond, beaucoup de salariés espèrent que la répartition des points va pallier les injustices concernant leur positionnement sur la grille, lorsqu'ils estiment qu'ils ont aussi bien travaillé que d'autres collègues, mieux rémunérés. En ce sens, une directrice nous communique sa perplexité quant aux règles de distribution qu'elle a à établir pour sa propre équipe. Elle va les distribuer sur une règle de mérite, et en particulier, privilégier sa meilleure collaboratrice. Mais on découvre que son choix tente de pallier aux écarts de salaires provoqués par les différents statuts contractuels. C'est une façon de proposer une réponse face au dysfonctionnement organisationnel qui pourrait entraver la motivation de la personne de l'équipe qu'elle va privilégier :

« Quand j'ai eu des points, je les ai donnés aux quatre meilleurs, (...) Les gens du Palais étaient moins payés, y compris les directeurs. Les contractuels ont les primes, les augmentations. Rien pour les fonctionnaires. Les gens ont plus de mal à se motiver. Mon assistante n'est pas aidée [Référence au fait qu'elle est de droit privé, nouvelle embauchée mais avec un salaire inférieur au reste de l'équipe alors qu'elle est la seule à temps plein]. Je lui ai du coup tout donné. » Responsable de délégation, 30 ans d'ancienneté

Mais par ailleurs, son action va à l'encontre de la logique qui veut récompenser les meilleurs efforts dans l'absolu. Comme aucun des deux n'est officiellement mise en avant, chaque année, il est nécessaire de faire un effort de pédagogie pour expliquer la logique choisie et laisser s'exprimer les points de vue mécontents. Cette perspective incite les managers à fuir cet entretien. Nous avons en effet constaté l'année de notre intervention que beaucoup de managers avaient « échappé à la corvée » d'évaluation.

5.1.2.3 Plusieurs statuts dans les accords, sans compter les équipes « externes »

L'accord collectif de la CSI n'a prescrit que les conditions d'emploi des salariés. Il a été redéfini suite à la fusion de 2010, et précise les principes de recrutement et d'embauche ; le contrat de travail ; le cumul d'activités en dehors du temps de travail ; la période d'essai ; la rémunération ; l'ancienneté ; la suspension du contrat ; la cessation de la relation de travail ; le travail de nuit ; les astreintes et les heures supplémentaires ; les jours de congés ; de repos ; et de récupération et leurs compteurs ; la classification des emplois, la prévoyance ; l'égalité professionnelle ; les conditions de travail (environnement, déplacement, restauration) ; la formation ; les relations collectives de travail.

Concernant l'aménagement du temps de travail, de nombreuses modalités sont définies, rendant assez complexes les règles, au mépris d'un sentiment d'injustice :

- **L'horaire variable individualisé (HVI)** est basé sur le principe d'autonomie concernant la gestion de ses horaires pour les fonctions supports, commerciales ou hors des murs. Il est en revanche encadré par une badgeuse, qui doit être renseignée quatre fois par jour avec une gestion des débits et crédits d'heures opérés par un système de compteur, des plages variables et fixes imposées dans la journée tout en ne devant pas dépasser 10 heures par jour, et respecter les repos du samedi et du dimanche. Un dispositif est spécifié pour les représentants syndicaux.
- **L'organisation sur une période plurihebdomaire (PPH)** est réservé aux personnes qui sont en contact avec le public, en précisant que la semaine ne peut faire moins de 20 heures, ni plus de 44 heures, et ne peut cumuler deux semaines de 42 heures. Le planning doit être fait au moins 5 semaines en avance. À moins de 3 semaines, tout changement de planning majore le salaire horaire de 25%. Une journée ne peut faire moins de 6 heures et une demi-journée moins de 3h45. Un dispositif est spécifié pour les représentants syndicaux.
- **Le temps partiel différencie les temps incomplets** (personnes recrutées à temps partiel) et les personnes à temps plein et qui ont demandé une **réduction de leur temps de travail**. Pour les temps incomplets, un travail minimum de 4 heures par jour est

obligatoire, et de 6 heures les dimanches ou jours fériés, ne peut être inférieur à 17h30, sauf pour les agents de l'accueil et de la médiation.

- **Les vacations** sont à destination des personnels de sécurité incendie. On distingue les vacations de jour et de nuit ; si les modifications de planning sont informées moins de 72 heures avant, il y a une majoration de 25%, de 15% si c'est indiqué entre 1 semaine avant et 72 heures avant. Les vacations de nuit doivent « ménager un rythme physiologique » qui n'est pas précisé.
- **Le temps de travail décompté en jours avec trois modèles de forfait**, vise les cadres et les chargés de mission. Il est encadré lors de l'entretien individuel de manière à traiter « les sujets relatifs à la charge de travail du salarié, la rémunération, l'organisation du travail dans l'Établissement, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale », avec impossibilité de travailler plus de 6 jours par semaine, avec retenues en cas de grève, ce qui ne figure pas sur les autres profils.

Il faut y ajouter d'autres statuts comme :

- **Les fonctionnaires affectés** qui sont les présents au Palais. Les fonctionnaires mis à disposition à la CSI suivent leurs propres règles d'origine.
- Les sous-traitants externes, stagiaires, intérimaires qui suivent leurs propres règles d'origine.

Chacun de ces statuts a ses propres règles concernant le travail le week-end, le lundi, les jours fériés, les heures supplémentaires, les astreintes, le travail de soirée et de nuit. La diversité de ces dix statuts, de leurs contraintes, de leur adéquation au sein d'une même équipe complique le management d'un côté, mais également le suivi administratif de l'autre. En outre, les salariés se sont plaints à de nombreuses reprises des erreurs et des injustices liées à ces différents statuts. Ces problèmes émergent dès les entretiens collectifs, au cours desquels les anecdotes sont rapportées en nombre. La badgeuse en est un bon exemple pour les Horaires variables individualisés (HVI), comme pour les administratifs qui en opèrent le contrôle :

« Sur l'histoire de la badgeuse, je considère que c'est un RPS. J'ai travaillé depuis le début comme cadre, toujours pensé en objectifs et non en horaires ; on se cadre soi-même. (...) Le système de badgage rend fou ! (...) Tous les mois, les assistantes reçoivent les anomalies des badgages. Ça ne prouve rien sur le travail qu'on fournit à l'entreprise, c'est un mode de triche, de non-dits. (...) Tout ne correspond pas à tous les métiers. J'ai des sorties le soir qui ont des fonctions professionnelles. (...) Ça retombe sur le secrétariat. Devoir rendre des comptes à des personnes avec lesquelles on ne travaille pas. On fait plus en fonction du travail mais en fonction des horaires. La DRH a voulu contrôler le temps de travail. Les faces publics ne badgent pas. Pas d'équité de traitements. Du coup, on a moins envie de faire des cadeaux ». Entretiens collectifs, direction de l'édition et du transmedia.

Rien n'est simple dans la mise en place de règles. Ceux qu'elles protègent d'un côté excluent d'autres. En revanche, très concrètement, on s'aperçoit que cela porte préjudice aux marges de manœuvre locales. À l'inverse, si les rémunérations étaient gérées à discrétion des managers uniquement, on verrait d'énormes écarts à l'échelle de l'entreprise. Le juste milieu semble

difficile à trouver, et c'est à partir des grandes règles qu'une régulation peut se faire localement et au cas par cas.

5.2 Les acteurs en charge de la régulation des relations sociales : une lutte pour des places

Il y a un lien entre la projection et l'action des travailleurs sur ce que doit être le travail. Chacun est un maillon de la chaîne des tensions dans l'entreprise. Ce n'est pas parce que les espaces de régulation répondent à un *paradigme stratégique*¹⁴⁰ (Carlo, 2004), en l'occurrence celui de permettre une meilleure fluidité du travail, qu'il n'y a plus de zones de tensions. Chacun se distingue par le fait qu'il est *censé* œuvrer de façon déterminante pour la gestion de ces tensions. D'autre part, les trajectoires individuelles sont corrélées au devenir des organisations ce qui fait que certains individus sont amenés à partir de l'entreprise s'ils ne parviennent pas à résoudre ces tensions : comme les présidents, les directeurs et ou les grands managers (ce sont quelques-unes de ces trajectoires de *machers* que nous développons au chapitre 6) dont le turn-over est bien plus élevé que dans les autres fonctions. Si l'individu reste sur un poste malgré les échecs de transformations qu'il a tentées ou projetées, ce qui est le cas d'un grand nombre de salariés à la CSI, il est stigmatisé par le système. Il doit faire des ajustements qui le protègent, quitte à charger l'organisation (prud'homme, arrêt maladie, dénonciation publique des fonctionnements internes). À l'inverse, au bas de l'échelle, on retrouve la plupart du temps des individus qui ont peu de ressources. Le risque en matière de mal-être pour eux est de subir l'inadéquation de leurs moyens avec les demandes qui émanent du haut de l'échelle. Ils sont ainsi amenés à bidouiller, et cette débrouille leur coûte, aussi en terme de bien-être et de santé, alors que les individus aux ressources plus nombreuses ne subissent pas la stigmatisation : ils se protègent par le *retrait*.

On voit au fur et à mesure de notre enquête que la responsabilité de la prise en charge des tensions au travail est floue. Elle peut dépendre de façon formelle d'un périmètre ou d'un métier, mais on s'aperçoit assez rapidement qu'elle dépend surtout d'une efficacité de l'engagement individuel. Cette volonté est sous-tendue par le souhait de faire avancer le travail, d'être reconnu, d'avoir une légitimité au travail. Qui a le plus besoin d'appuyer sa légitimité ? Celui ou celle qui doute de ses compétences, qui a le moins de reconnaissance ou dont les projections sont ambitieuses ? Dans notre chapitre 7, avec l'exemple de Margareth nous verrons que ceux qui ont le moins de ressources (les nouveaux embauchés, les contrats précaires, les femmes et les minorités) sont les plus touchés par un besoin de démonstration de sa légitimité.

¹⁴⁰Pour de Carlo, c'est « un ensemble de croyances et d'hypothèses relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vrai » (p.70).

En ce sens, les salariés de la CSI tentent de se libérer de leur condition sociale pour créer de la valeur au travail, au-delà de ce qu'ils représentent socialement au travers de leur sexe par exemple, et qui les catégorise. Chacun cherche les moyens de réguler au mieux ses activités de manière à ce qu'elles correspondent à un rythme soutenable pour lui-même, et sans se sentir sans cesse dominé par sa condition salariale. Mais le cercle social infernal montre que pour être bien dans son travail, il est nécessaire de détenir un patrimoine d'expériences ou de ressources qui permettent d'intervenir pertinemment sur une situation de travail. Il est nécessaire de comprendre les enjeux des tensions dans lesquelles il est pris pour pouvoir se positionner correctement. Si le contexte organisationnel est changeant, ainsi que nous avons pu l'aborder un peu plus haut, ses règles et ses idéaux le sont aussi.

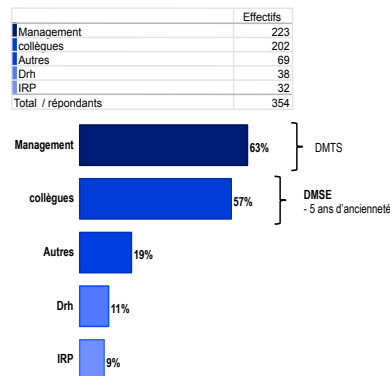
Pour Chiapello et Boltanski, il y a dans les entreprises un *idéal de comptabilité* auquel cet établissement n'échappe pas depuis quelques années et qui pousse à réaliser les différents audits et réorganisations. Il y a aussi ici un *idéal d'employabilité* : en ce sens que si les salariés ont des contrats de travail bien protégés par la convention collective, il faut négocier une brèche avec les syndicats pour laisser entrer la possibilité de faire travailler sur des contrats plus précaires, de façon à renforcer les équipes sur les périodes de surplus d'activité (vendredi, samedi, dimanche et jours fériés). C'est au moment où ces nouveaux statuts sont apparus dans la convention que les contrats classiques vont commencer à « pointer », avec l'installation d'une badgeuse mise en place à l'initiative des IRP. Ce nouveau statut a insécurisé les plus privilégiés qui cherchent ainsi à se protéger. Par ailleurs, le flou des droits des personnes qui travaillent les week-end et jours fériés ou comme travailleurs « externes » apparaît de manière récurrente dans les enquêtes que nous avons pu mener par ailleurs : ils font le « sale boulot », socialement difficilement protégeable (horaires atypiques toxiques pour la santé, travail peu valorisé, exposition chimique et psychique, etc.).

Cela illustre combien pour entrer dans le *nouvel esprit capitaliste*, il faut entrer dans une *dynamique de justice individuelle*. Mais le risque est que cette justice soit tellement bien absorbée par les travailleurs que chacun ne finissent par systématiquement suivre sa propre logique de justice, au détriment des autres. Cette diversité de statut porte préjudice à l'émergence pérenne de collectifs. Ainsi, en passant outre la dimension collective de la justice sociale, les individus vont devenir contre-productifs dans la réalisation du travail par la multiplicité de tensions et de conflits liés aux injustices organisationnelles.

5.2.1 L'inadaptation de la subordination hiérarchique, entre responsabilité et impossibilité d'agir ?

Dans l'ordre des réponses renseignées sur notre questionnaire, les salariés d'Universcience se tournent plus facilement vers leur manager que vers leurs collègues pour résoudre les conflits :

Quelle voie utilisez-vous pour chercher et trouver des solutions aux situations de conflit ?



La littérature de sciences de gestion met en avant l'idée que le manager est une figure-clé de la réalisation du travail et du bien-être des salariés. Detchessahar (2011, p.94) pense en ce sens que le « décalage entre organisation prescrite et contraintes concrètes de l'activité suppose des arbitrages répétés entre les acteurs pour (...) produire des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail ». Pour lui, il y a un *cercle vertueux de la mise en discussion du travail* : le design de la discussion amène la discussion du travail qui aide à la régulation des contraintes et impacte positivement la santé mentale. Comment la discussion est-elle plus évidente avec un manager qu'avec un collègue ? Nous pouvons supposer que la position sociale est affirmée entre les deux acteurs qui sont officiellement positionnés comme chef et subordonné. Les positions sociales sont moins claires entre collègues et sont renvoyées souvent au plus visible : l'âge, l'expertise, le sexe, etc.

Ainsi que l'illustre l'encadré ci-dessus, le salarié projette un ensemble de responsabilités sur son manager, ce qui implique aussi le fait qu'il lui donne des réponses et des moyens pour réaliser son travail. Cette atteinte est explicitée dans la loi en ce sens que l'employeur a pour obligation de fournir du travail et les moyens de sa réalisation à ses salariés. Par dérogation hiérarchique, c'est le manager qui en a la responsabilité. À la CSI, ils sont 63% à aller chercher leur manager pour résoudre leurs problèmes. Cependant, la résolution des conflits est mal perçue : selon seulement 36% les salariés les conflits sont considérés comme équitablement traités et pour 30%, ils ne sont jamais traités avec équité. Les attentes concernant les missions du manager se trouvent déçues.

Cependant, les résultats de l'enquête de Detchessahar sur la santé au travail éclairent notre

terrain. Là où il y a le plus de complexité dans le travail, le management disparaît. C'est le phénomène du « management empêché ». Cet empêchement vient d'une transformation des activités de celui-ci ces dernières années. Tout d'abord, il alimente les « machines de gestion » (Girin, 1983 cité par Detchessahar, 2011) et perd du temps dans les Systèmes d'Information (logiciels de gestion). Il est vu par ses équipes comme un administratif. Donc il parle de moins en moins du travail. Ensuite, le manager sert de représentant du terrain pour beaucoup de questions portées à l'échelle de l'entreprise (réunions, séminaires, colloques sur la santé, des réorganisations, des communications externes) mais est de moins en moins sur celui-ci.

En ce sens, à la CSI, nous l'avons vu dans le troisième chapitre, il y a une perte de légitimité des managers. Dans les échanges avec les salariés, ils semblent discrédités. Pour comprendre l'origine de cette image, nous avons cherché à comprendre les règles d'accès au poste de management, mais aussi les règles d'attribution des missions. De fait, elles sont obscures et nombreux sont les managers qui se posent eux-mêmes la question en entretien : faut-il un expert du métier ? Un gestionnaire des coûts ? Un accompagnateur de carrière ? Un organe de régulation des relations humaines ? Tous ces éléments ne sont pas clairement identifiés ni même prescrits dans les fiches de poste et il est certain que pour un manager, il est difficile de se dire qu'il relève de l'ensemble de ces missions parce qu'il est impossible d'être performant sur chacun des points énoncés. Et s'il est en échec sur un aspect, il risque de ne pas être perçu comme un bon manager. Or, comme c'est souvent l'une des rares possibilités d'évaluation de carrière à la CSI, la course au poste de manager est forte et chacun lutte pour garder sa place et cacher ses imperfections.

Mais tout n'est pas uniforme concernant les supérieurs hiérarchiques. Comme nous l'avons exposé au fur et à mesure du texte, il y a plusieurs niveaux hiérarchiques et tous n'ont pas les mêmes missions. Les chefs de premier niveau - ceux du terrain - gèrent des équipes ou des services : ils sont généralement en charge de la répartition des tâches, des relations professionnelles, de la validation des congés. Au-dessus d'eux, il y a les chefs de département auxquels il faut rendre des comptes. Ces derniers gèrent aussi les entretiens annuels, les formations et le suivi des carrières. Ils sont en charge de la transmission d'informations à leurs équipes et doivent garantir la cohérence de celle-ci. Les directeurs et délégués, eux, ont un pouvoir stratégique : ils siègent au comité de direction du lundi matin et défendent leur métier : négocient des budgets pour des projets, des postes, etc. Enfin la direction générale est appuyée par des experts techniques et est contrôlée par le président qui normalement gère plutôt l'interface avec les tutelles, ainsi que les relations extérieures. Ces nombreuses strates fonctionnent sur un principe de « chacun gère sa tâche ». Si dans la description cela peut paraître clair, dans la pratique, les tâches n'ont pas un périmètre aussi bien délimité, et sont souvent imbriquées les unes aux autres. De plus, la multiplication des interlocuteurs fait que beaucoup de dossiers traînent ou se perdent parce qu'on ne sait plus qui est *censé* faire quoi :

« Au lieu qu'il y en ait un qui prenne les décisions, y'en a deux qui prennent les décisions. Si ça ne communique pas, on sait pas ce que l'autre a fait, et le chef qui dit « que le meilleur gagne », vous vous rendez compte ! C'est un drôle de management (...), c'est décevant. » François, divorcé, deux enfants, 26 ans d'ancienneté dont deux en intermittence, travaille à la documentation des bâtiments

D'autre part, à partir du niveau direction, certains profils ne sont pas perçus par les équipes comme étant légitimes et restent peu de temps en place sur le poste :

« Il y a une maltraitance faite aux chefs de départements. On a des directeurs de 30 ans ! Ils sont trop jeunes, n'ont pas d'expérience de la vie. Et ce sont toujours des énarques. » Entretiens collectif, direction de la médiation

L'idée d'une force des réseaux politiques et du copinage prend racine dans la réalité du processus de nomination des présidents de la CSI. Ainsi, la Directrice générale Claudie Haigneré, ex ministre sous le gouvernement de Nicolas Sarkozy, a été remplacée par un membre du cabinet ministériel de la santé sous François Hollande en 2015 :

« Au niveau des managers. Y'a des gens je pense qui ont fait des grandes écoles, à l'époque c'était la mode de l'ENA et aussi c'est beaucoup en liaison avec les ministères, c'était beaucoup des amis, des amis, des amis ou des relations, des relations, des relations. Des personnes qui sont là de manière légitime, je les connais pas mais ils sont plus jeunes que les gens qui réalisent des choses et qui ont de l'expérience. » Kathy, 26 ans d'ancienneté, célibataire, chargée de mission

Les minces frontières entre travail et jeux *politiques* favorisent le soupçon des équipes envers leurs responsables. Quels que soient les dispositifs mis en place pour décharger d'enjeux certaines actions au profit de procédures censées être plus justes, la confiance n'est jamais acquise. La passation de marchés publics¹⁴¹ en est un exemple récurrent :

« Non, ils connaissent le gars qui fait les commandes. Dans la fonction publique, de toute façon, il y a les marchés publics et en fait, tout le monde passe par le copinage. (...) C'est des gens qu'on amène souvent par devis. » Yves, 33 ans, marié, deux enfants, 4 ans d'ancienneté, chef de service

Les entretiens individuels d'évaluation et la distribution des primes, nous l'avons vu plus haut, sont également racontés de façon récurrente comme injustes, et sujets à des conflits difficilement maîtrisés. Les interlocuteurs se confrontent en tête à tête et sans témoins, les plaçant de une position difficile de part et d'autre :

¹⁴¹ Dans la fonction publique, les dépenses en prestations externes dans les services privés sont encadrées selon les montants. À partir de 15 000 € HT, il y a obligation de publicité, et à partir de 90 000 € HT toute une réglementation intervient autour des critères de sélection, des délais, des profils et justificatifs à réclamer au prestataire, etc. Ce type de dispositif cherche à éviter les passations de marchés à des « amis » au détriment des professionnels compétents.

« Quand on a les entretiens individuels, les responsables doivent venir nous dire [les résultats] même si t'as rien, chaque année, pour les promotions. Moi, chaque année, elle me zappe, parce que je vais lui dire les choses au front [qu'elle n'a plus de budget pour faire son travail]. J'ai décidé que je n'en ferai plus. (...) Cette année encore, tu vois ceux qui commencent à se réjouir, ceux qui tirent la tronche. » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, ancienne secrétaire, chargée d'expositions

Une partie des personnes à responsabilités rencontrées éprouve une grande sensation de solitude, conformément à l'analyse de Detchessahar. Mais cela va au-delà du management, c'est le travail à plusieurs qui, en général, finit par poser problème :

« Il y a un souci d'encadrement, d'organisationnel, de chais pas. Pas que d'encadrement des gens de la base comme on nous appelle. On se rencontre pas, on échange pas, pas de réunions. On nage à vue, et ça c'est déstabilisant. Pour moi, j'ai l'impression de pas avoir de perspectives (...) ça manque. Les gens s'en plaignent, et ça se rajoute de l'inquiétude sur ce que ça va devenir. On sait rien (souffle) on n'a pas de réunion de service, de département, tout le monde s'en fout, tu finis un projet et personne ne vient te voir. Je pense que les gens ont envie de participer à des trucs et à des projets c'est plus valorisant que d'être inoccupé, pas avoir d'infos ou de reconnaissance quoi ! » Sandra, en couple, 43 ans, 12 ans d'ancienneté, ancienne chef de service, a quitté ses fonctions de management volontairement.

Mais il reste que dès notre entrée sur le terrain, l'ensemble des problèmes est attribué par les acteurs à un manque de formation des managers :

« C'est vrai qu'il y des gens qui se sentent vulnérables ici. Je parle avec eux (...) ils ont l'impression de ne pas être reconnus, de ne servir à rien. (...) Il y a des façons de manager qui sont toxiques, ça j'en suis sûre. » Justine, 53 ans, 20 ans d'ancienneté dont 7 en contrats externes, deux enfants, travaille à la muséologie.

Il semble que la situation soit complexe pour les managers qui se retrouvent quelques fois seuls face à des collectifs armés et habitués à ces bras de fer. Ainsi, au fur et à mesure, les managers sont devenus les individus le plus souvent mis en défaut face à l'émergence de problèmes complexes et finissent par devoir se protéger. Dès lors, toute information devient lourde de potentiels conflits. Sans doute inconsciemment, les managers ont peur de divulguer l'information par crainte d'y être assimilé. Ce cercle vicieux incite tous les nouveaux venus à faire de même. D'ailleurs, nous avons eu des échanges avec des nouveaux managers dont la culture de la transparence a été mise en cause parce qu'elle ne correspond plus du tout à l'*habitus* local, et même pire, elle inquiète. Ces personnes sont parties de la CSI depuis.

C'est ainsi que Regina a lutté pour son indépendance. Elle ne veut plus être responsable d'équipe parce que la charge émotionnelle et conflictuelle est énorme. Elle montre que lorsqu'il y avait abondance financière, soit aux débuts de l'établissement, il y avait moins besoin d'entrer dans le rapport de force. La confrontation était moins nécessaire car il y avait moins de compétition pour obtenir des moyens :

« Ça a toujours fonctionné ici parce qu'il y avait l'État qui s'investissait, qu'il y avait beaucoup d'argent qui rentrait. Donc, quand les choses ne pouvaient pas se faire d'une manière, elles se faisaient d'une autre. Ce qui s'est passé, c'est que les successives élections n'ont pas construit une structure. Tout ceci reposait beaucoup sur les liens interpersonnels, les gens qui se connaissaient : « Donne-moi un coup de main, na, na, et c'est parce que c'est toi... ». Du coup, quand tous ces gens-là qui étaient dans ce système commencent à disparaître, la structure qui existe ne fonctionne plus. (...) Si vous voulez, ici, c'est une maison qui fonctionne non pas sur des procédures, des processus et un système établi, mais sur la base de l'investissement des personnes. » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

Ainsi, les managers ont mauvaise réputation et n'apparaissent pas toujours comme légitimes. Cela rend difficile la possibilité pour chacun de trouver une place sereine dans les équipes et beaucoup finissent par faire marche arrière.

5.2.2 Comment le collectif se forme, comment le collectif se délite

Les collègues de travail sont sollicités pour aider dans 57% des cas selon notre enquête. Ils arrivent donc en seconde position après les managers. Ce sont particulièrement les médiateurs et scientifiques ainsi que les salariés de plus de cinq ans d'ancienneté qui font appel à eux. Pourtant, à plusieurs reprises, on entend sur le terrain mais également dans le milieu sociologique qu'il y aurait une chute du collectif au travail (Clot, 2006, Linhart, 2015). Mais d'où vient ce collectif qui s'effriterait ? Cette « formule devenue générique » pose la question de savoir ce qui la différencie d'un agrégat. Pour Lhuilier et Litim, tout commence avec la dynamique de groupe analysée en 1944 par Kurt Lewin, soit l'idée que le groupe est un tout, avec un système d'interdépendance entre les membres. Et tous les travaux qui se succèdent ne parviennent pas spécifiquement à donner un sens au groupe en dehors de son action. C'est pourquoi on parle par exemple de collectifs de travail (Lhuilier, Litim, 2010). Damien Cru définit le collectif : c'est « lorsque plusieurs travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect de règles » avec l'idée que chacun garde sa singularité. (Cru, 1987, cité par *Op.cit.*). Dejourné ajoute à cela « la mise en visibilité des manières de faire de chacun (...) la confiance indispensable pour faire contrepoids aux risques du dévoilement, et les controverses et délibérations sur le travail » (Lhuilier, Litim, 2010, p.156). Par ailleurs la coopération des individus selon Dejourné a plusieurs formes : il remarque dans les années 1980 que dans le milieu du nucléaire, il y a un déni de perception entre ouvriers et managers, qui fait que chacun crée un collectif à partir de stratégies liées à son métier propre, au mépris de la prise en compte de la réalité des autres collectifs de métiers. Chacun pousse la logique à une idéologie défensive qui amène à être violent envers l'autre. En 1989, ces phénomènes se transforment parce que progressivement les salariés sont remplacés par des sous-traitants, les profils vont évoluer. Les

stratégies collectives de défense qui devaient lutter contre les risques et la peur liés à l'activité de travail se trouvent sans ressource face au déni de reconnaissance ; les larmes commencent à émerger sur des milieux de travail autrefois construits sur des principes virilistes (Dejours, 2007). Ainsi pour Dejours, le collectif repose sur la production de règles (Lhuilier et Litim, 2010). Pour la clinique de l'activité, le collectif a un rôle majeur. Yves Clot analyse le fait que l'absence de développement du collectif conduit à une rupture de l'organisation et à une « anémie de l'activité individuelle ». Ainsi, des acteurs, pour de multiples raisons, sont laissés à l'abandon. Ni renvoyés, ni accusés de leurs faiblesses, ils sont laissés sur le bord de la route :

« Je vois des gens malades, de l'alcoolisme, une dame comme ça avec qui je travaille et il ne reste plus beaucoup de neurones, je ne comprends pas qu'on l'a laissée tomber au plus bas tout au long de ces années, ça me pose question. Je vois d'autres collègues dans des états lamentables et qu'on laisse, seuls, en souffrance, à l'abandon. C'est difficile de travailler avec quelqu'un qui a un problème d'hygiène et c'est dur parce qu'elle est pas gentille, qu'elle est agressive [DRH]. » Entretiens collectif, C., 8 ans d'ancienneté

Souvent, au travail, personne ne sait agir face à des situations visibles comme étant « individuelles », mais qui sont souvent le fruit d'une longue trajectoire d'échecs et de stigmatisation au travail. La dépression, l'agressivité, la dépendance à des psychotropes ne naissent pas du néant mais d'une série d'expériences dégradantes et font chuter l'estime des individus au point de s'autodétruire. Dans l'histoire des individus au travail, il y a aussi celle d'une équipe et de son *genre professionnel*. Ce genre représente pour Clot l'histoire professionnelle qui préexiste aux travailleurs. Il est parsemé de sous-entendus non verbalisés qui rassemblent ce qui est commun aux travailleurs et s'efface avec l'hétérogénéisation trop forte des équipes de travailleurs (Clot, 2005, p. 188). Mais pour Lhuilier et Litim, les enquêtes sur les collectifs fabriquent ou grossissent des phénomènes pour les besoins de l'intervention (groupe de travail, analyse, intervention, etc.). Il est important de ne pas confondre collectif et équipe, puisque si cette dernière est liée à la définition des tâches, places ou fonctions, cela ne fait pas pour autant d'elle un collectif. Pour qu'il y ait collectif, l'activité commune est nécessaire ; c'est une forme de contractualisation qui implique « la réciprocité des échanges qui lient chacun des membres, les membres au groupe de travail dans l'épreuve que constitue l'affrontement et le traitement du réel. » (Lhuilier et Litim, 2010, p.160). Cela passe par la transmission des expériences passées qui font partie d'un héritage culturel, soit « un référentiel pratique et symbolique partagé » qui permet d'articuler le code psychique personnel et le code social du groupe de travail. Si l'activité collective est privée d'histoire, on ne peut faire son travail « dans les règles de l'art ». Pour aller plus loin, faire fi des expériences passées, qu'elles soient individuelles ou que ce soit celles du groupe, implique d'agir *en aveugle*. En effet, ces expériences connotent l'action aux yeux de certains et constituent en ce sens une ressource précieuse pour

l'évitement des impairs, des erreurs ou des vexations. Cette histoire devient importante lorsque le travail se fragmente, que les salariés ont peu d'ancienneté ou que celle-ci est déniée.

Dans des entreprises aux statuts multiples et éphémères, on ne parvient pas toujours à prolonger et faire perdurer les choix politiques. Ainsi, c'est le problème auquel est confrontée la CSI. N'ayant pas réussi à clarifier ses ambitions, elle repose essentiellement sur les visions et le travail individuel des salariés ou sous-traitants qui maîtrisent l'histoire, les projets, les réussites, les échecs, etc. Parler de collectif revient à dire qu'un groupe gère quelque chose ensemble, où chacun se sent responsable individuellement de la gestion de ce collectif avec des objectifs sinon formalisés, au moins implicitement partagés. La fuite des responsabilités que nous allons développer dans le prochain paragraphe (5.3) montre comment le collectif est rendu impossible même si institutionnellement, le groupe existe.

5.2.3 L'équipe RH, ces femmes responsables de tous les maux

Comme nous l'avons évoqué dans le quatrième chapitre, les conditions de recrutement avant l'ouverture de la CSI montrent un manque d'adaptation des recrutements aux besoins internes :

« Il y avait au départ l'idée louable d'embaucher des gens sans niveau d'étude et se trouvant sans compétences particulières au sommet d'une hiérarchie, ceux qui occupent une fonction hiérarchique, à manager des gens comme s'ils étaient des rivaux. » Entretiens collectifs, direction de la médiation

Nous avons retrouvé un document de la Direction des ressources humaines administratives et financières de 1993 dans lequel est reconstitué un historique des relations humaines à la CSI. À quelques jours de l'ouverture, des profils manquent encore. Si finalement ces creux se combler, le poids de ces manques pèse dans la durée :

« Les relations humaines à la Cité ont longtemps été marquées par les conditions dans lesquelles ont été recrutés environ 700 de ses salariés dans les mois précédents immédiatement son ouverture. Ces conditions particulièrement difficiles ont en effet généré un certain nombre de disparités de traitement qui ont longtemps alanguit le climat social de l'Etablissement. C'est à partir de 1990 que les relations humaines ont commencé à se stabiliser, avec l'établissement d'orientations générales de politiques de personnel, présentées au CA, avec adoption d'une charte des relations humaines (...) et par l'ouverture d'une réflexion approfondie et d'une négociation avec les organisations syndicales sur les métiers de la Cité ayant abouti en 1992 à la mise en place d'une nouvelle grille de classification. »

Sur le contexte général des ressources humaines, ce même texte rappelle que la CSI possède une mosaïque de métiers, une culture « qui n'obéit pas aux règles de management traditionnel », ainsi qu'« une forte autonomie d'organisation et de décision au sein de chaque unité élémentaire

de travail ». Avant la fusion de 2010, chaque direction possédait son propre responsable RH de secteur (au même titre qu'il possédait son propre comptable ou gestionnaire, selon les profils disponibles). Les individus porteurs de la politique RH dans une direction étaient des interlocuteurs privilégiés des directeurs. Cependant, de compétences généralistes, ils n'étaient pas spécialisés sur des problématiques spécifiques (mobilité, GPEC, carrière, accompagnement des managers, formation). En ce sens, ils servaient d'interlocuteurs transverses pour porter des revendications locales auprès de leur direction, au niveau de l'établissement. Chacun devait aussi négocier des budgets dans une logique de compétition vis-à-vis des autres directions.

Lors de la fusion des deux établissements, une démarche de mutualisation des services RH a incité à rapatrier tous les salariés RH dans une seule et même direction. Pour aller plus loin dans cette démarche, il a été décidé de spécialiser chacun et développer ses compétences sur un aspect RH précis et devenir interlocuteur unique pour toute l'entreprise sur cette question. Cette décision n'est pas isolée à la CSI. En effet, la loi Organisation relative aux lois de finances dite LOLF a engendré une gestion nouvelle des institutions d'Etat (Kletz, Hénaut, Sardas, 2014). La construction analytique des budgets censée permettre de mieux maîtriser les dépenses a incité les musées à s'engager dans des « contrats de performance », qui consistent à réaliser des tableaux qui évaluent en données budgétisées l'activité de l'établissement. Cette nouvelle gestion publique (NGP), s'inspire du secteur privé pour rationaliser, mutualiser et économiser. Le rassemblement des équipes d'un même métier au sens d'une direction dédiée est en ce sens emblématique de ces réformes. Ils doivent en utiliser les outils d'évaluation et de performance. La littérature montre à travers cette NGP des difficultés liées à la régulation, à l'identité ou à une précarisation des carrières et des filières métiers. Mais elle peut aussi engendrer des « recompositions professionnelles » positives (Bezes et *al.*, 2011, cité par *Ibid*). Cette « hybridation » entre un modèle public et un modèle privé génère des enjeux dans les institutions culturelles. Ainsi, en questionnant le rôle de la gestion des ressources humaines, les auteurs cherchent à voir comment celle-ci peut faciliter et donner corps à cette hybridation, en redonnant du sens aux carrières professionnelles. Cet article a été basé notamment sur une étude qui concerne la CSI. En effet, les auteurs voient que la médiation correspond à une forme de démocratisation de la culture. Des nouveaux professionnels vont s'imposer dans les musées dans le même temps que des politiques de promotion pour l'embauche de jeunes diplômés. Ces profils se caractérisent par la précarité de leurs contrats, l'impossibilité de carrière, le manque de renouvellement de l'activité, etc. (Kletz, Hénaut, Sardas, 2014).

L'effet de la spécialisation RH est double à la CSI. Il y a à la fois une perte de maîtrise de la connaissance spécifique métier et une montée en compétences des interlocuteurs RH. L'accompagnement des salariés se construit sur un modèle, puis se reconstruit sur un autre et ces

changements peinent à assurer un suivi de la carrière des salariés. Cela complexifie la capacité à déceler et à gérer les dysfonctionnements internes qui peu à peu s'installent¹⁴².

Depuis quelques années, un débat tourne autour de l'idée de rédiger les fiches de poste de 64 emplois développés dans le dossier de classification. Mais peu à peu, cette classification s'est révélée obsolète. Un métier très développé comme le secrétariat à l'époque de la rédaction des classifications, soit pour rappel en 1992, a presque disparu dans les années 2000. À la revendication des fiches de postes, un procès a été gagné fin 2010 par les syndicats : une mise en demeure a obligé la DRH à les réaliser en quelques mois. C'est un représentant syndical qui a obtenu cette mission qui s'est révélée impossible pour un individu seul. Il partira rapidement en arrêt maladie, prolongé pendant un an. Un recours litigieux entre la direction des ressources humaines et cet élu a définitivement bloqué la question des fiches de postes et a probablement encouragé le Directeur des ressources humaines de l'époque à quitter l'établissement. Nous avons recueilli un rapport stratégique pour Universcience distribué aux équipes et signé par la CFDT dans lequel y sont exposés des projets d'organisation du travail, de valorisation des compétences, de commercialisation, de moyen d'opérer des économies¹⁴³.

Il y a un amalgame important entre les missions de l'entreprise et celle des représentants syndicaux, faisant fi des profils les plus adaptés ou légitimes pour réaliser des travaux pourtant litigieux et politiques.

La direction des ressources humaines porte une figure ambivalente à la fois de bourreau et de victime. Aux yeux des personnes rencontrées, c'est la direction des ressources humaines qui a la responsabilité unique des baisses d'effectifs, alors que ce sont les managers et la direction générale qui remettent à plus tard l'arbitrage concernant cette obligation imposée par les tutelles. En ce sens, la DRH doit appliquer le principe d'une baisse des effectifs sans avoir de principes d'application précis. Concrètement, le champ d'action de la DRH consiste à freiner au maximum les recrutements au fur et à mesure qu'ils se présentent :

« Avant [la fusion] DRH intervenait aux côtés des directions opérationnelles (...) Il n'y avait pas un conflit entre un responsable hiérarchique et la DRH, parce que les objectifs étaient clairs : il fallait faire tourner l'usine, il ne fallait pas qu'il y ait de conflits sociaux. Donc, c'était main dans la main. Ici, c'est plutôt main dans la gueule. Je ne pense pas que la DRH agisse pour le bien de l'établissement, je n'ai pas cette impression-là. J'ai l'impression qu'ils ont leurs propres objectifs, que ça plaise ou non à des responsables hiérarchiques. (...) J'ai l'impression que la stratégie de mettre les gens mal dans leur poste, c'est une stratégie de réduction de la masse salariale. » Yves, 33 ans, marié, deux enfants, 4 ans d'ancienneté, chef de service

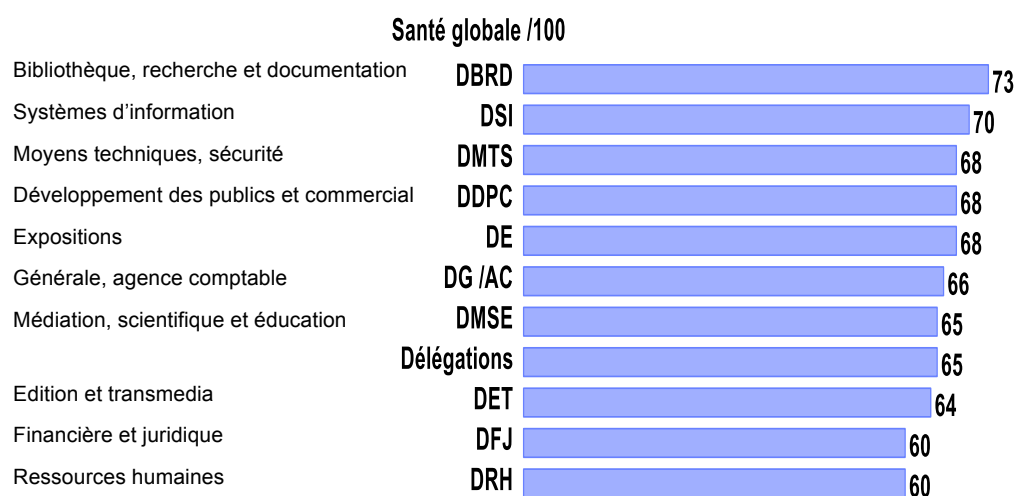
¹⁴² Cette vague de mutualisation a concerné aussi la direction des achats avec plusieurs allers-retours assez mal vécus en interne au point de mettre l'ensemble de la direction financière en arrêt pendant plusieurs jours à la fin de l'année 2012. Nous ne développerons pas plus à ce sujet dans la thèse.

¹⁴³ L'acteur central de cette rédaction est la même personne que celle qui a travaillé sur les classifications, a travaillé en 2010 sur les fiches de poste et très récemment sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui ne sera pas signée par l'ensemble des IRP de la CSI.

Cette absence de décision politique pousse les équipes à croire qu'il existe une stratégie qui vise à rendre ses salariés malades. Mais il semble qu'en réalité, en laissant aux autres le soin de faire le « sale boulot », chacun agissent dans le sens d'une mauvaise qualité de vie au travail. Chaque type d'acteur est contributeur d'un système qu'il ne perçoit que par le prisme de ses propres objectifs mais surtout de ses propres limites, au mépris de la réalisation concrète des objectifs. Ainsi, les erreurs de la DRH sont corollaires d'un système plus global de fonctionnement au rapport de force. Cela se traduit par l'importance du copinage :

« Le flou, il est dans l'organisation et le qui fait quoi. Chaque fois, il faut redéfinir. Il y a plein de choses qui marchent par copinage pour aboutir, il faut avoir des circuits parallèles, la voie hiérarchique ne marche pas. Ça coûte cher en café. L'organisation informelle fonctionne parce que c'est tellement hiérarchisé. »
Entretiens collectifs de la direction de la médiation

Pourtant, lorsque nous avons cherché à nous intéresser aux profils de cette équipe à laquelle on prête tant de pouvoir, on s'aperçoit que les collaborateurs des ressources humaines sont essentiellement des femmes, avec de petites qualifications. De plus, les équipes se caractérisent par le plus fort mal-être parmi l'ensemble des directions¹⁴⁴ :



Dans ce schéma, nous avons utilisé la méthode du scoring¹⁴⁵ pour noter globalement sur 100 les différentes directions. La DRH est la moins bien notée avec la direction juridique et financière. Leurs responsables expliquent cela par le fait que ces personnes sont à la marge dans l'établissement :

« [L'équipe est] exposée au risque de ne pas aller hurler avec les loups. C'est plus facile de dire que rien ne va, que de résoudre. Les équipes s'en prennent plein la tronche, par exemple les personnes de la GK [gestion de carrière]. Ils sont exposés

¹⁴⁴ Les sigles sont explicités en Annexe 1.

¹⁴⁵ Nous avons expliqué cette méthode dans le dernier paragraphe du troisième chapitre.

parce que les autres directions ne sont pas en proposition de solutions. » Entretien avec la direction des ressources humaines

La réaction des équipes est de se protéger et de se mettre au maximum à distance des salariés mécontents :

« La DRH est aussi le bouc émissaire. Ils sont enfermés. Ils ont supprimé les correspondants, peu de contact avec les opérationnels, d'où leur propre malaise. Une personne pleure par jour ». Entretiens collectifs des correspondants RPS

Mais les raisons du retrait des équipes RH au quotidien ne sont pas du tout comprises par les salariés, pas plus qu'elle ne leur a été expliquée :

« Moi j'étais habitué aux techniques de DRH quand j'étais à F. parce que parfois on se met d'accord sur une stratégie puis on enrobe un peu le truc pour que ça passe bien auprès des IRP, etc. Ça, ça existe, je ne sais pas si vous l'avez déjà vu, ça peut exister. Nous, ils utilisent ces techniques-là, mais avec nous, hiérarchiques. Ouais... donc, ils nous manipulent. Si on n'est pas trop neuneu et qu'on n'est pas sorti hier du ventre de maman, on s'en rend compte et c'est énervant, parce qu'en plus, ils sont nuls dans cette pratique-là. Et moi, je n'aime pas ça quand on se fout de moi ouvertement. Là, c'est vraiment cousu de fil blanc. » Yves, 33 ans, marié, deux enfants, 4 ans d'ancienneté, chef de service

Ce qui ressort le plus souvent c'est donc l'incompétence des individus et non le dysfonctionnement du système, qui éclaire ainsi la situation compliquée dans laquelle se retrouvent ces personnes :

« Quelque chose se joue là au niveau de la DRH qui est absolument nulle. On n'a aucun lien avec les DRH, on n'a pas d'évolution de carrière, pour monter il faut être chef. (...)

- Que devrait faire la DRH ?

- Elle devrait nous convoquer, demander comment on envisage l'avenir, voir nos plans de carrière. Je ne sais pas, qu'ils fassent leur travail. (...) Je sais même pas qui je dois joindre » Justine, 53 ans, 20 ans d'ancienneté dont 7 en contrats externes, deux enfants, travaille à la muséologie.

On leur prête donc un pouvoir très important, sans distinguer ceux qui ont de fait du pouvoir (directeurs) des autres. Dès lors, les décisions sont perçues comme aléatoires, politiques, faites de copinage, jetant un flou sur les règles et la justice organisationnelle. Dès lors, il faut choisir son clan :

« J'essaie d'avoir le moins possible de contacts avec eux, je ne pratique pas les déjeuners, (...) je vais aux réunions auxquelles je suis convoquée, mais j'ai peu de contacts. » Laure, chargée de production, 53 ans, 2 filles, divorcées, 20 ans d'ancienneté dont 7 hors CDI

Pour illustrer cela, Régina, chargée de mission, prend l'exemple d'un manager qui, quelques mois après son recrutement, ne correspond pas à ce que l'on attend de lui. Elle montre que la façon dont le licenciement est géré révèle un problème d'entente entre les sphères décisionnaires de l'entreprise. Cela entraîne une fuite de l'autorité d'un acteur à l'autre, qui passe finalement pour une absence d'autorité ankylosante pour le bon déroulement du travail. Elle explique que cette fuite des responsabilités bloque complètement la réorganisation du travail promise, qui fait souvent figure de promesse vaine aux yeux des équipes (Flottès, 2011) :

« Elle s'est déclarée en arrêt maladie, elle a fait une crise. Si vous voulez, on devait la licencier et il y a eu tout un binz. Donc, elle s'est mise en arrêt maladie avant que le licenciement soit effectif. Donc, actuellement, comme ils s'attendent à une situation conflictuelle – c'est des gens qui ne savent pas s'y prendre, il y a des choses, c'est... Ils ont laissé traîner une situation, donc au moment de dire à quelqu'un : « Vous ne faites pas l'affaire », ils n'ont pas de raison précise, parce que les raisons existent depuis le début. Donc, elle a vu venir le coup, elle s'est mise en arrêt maladie, elle est toujours en arrêt maladie. Donc, si jamais il y a un contentieux – je ne sais pas, je crois que l'avocat leur a conseillé de ne pas faire la réorganisation (...) tant qu'elle est sur le poste. Après, je ne sais pas si sur une maladie de longue durée on peut... Parce que bon, ça ne peut pas bloquer une organisation non plus. » Régina, divorcée, 1 enfant, 30 d'ancienneté, chargée de mission

Cet exemple sert notamment à appuyer une défaillance de la DRH. Mais dans quelle mesure est-elle l'unique responsable de cette histoire ? Comment se comporter vis-à-vis d'un salarié malade dont le manager et les collègues, qui le connaissent, ne parviennent pas à saisir les problèmes ? C'est face à ce type de situations que le recours aux représentants syndicaux peut s'avérer utile.

5.2.4 Entre syndicat co-constructeurs et pouvoir d'opposition

Sur le terrain, les syndicats sont perçus de manière ambivalente par les salariés. L'enquête par questionnaire réalisée en 2012 montre que les syndicats sont assez peu mobilisés en cas de conflits (9%). La double fonction des syndicats est paradoxale, elle se situe entre le conflit social et la négociation. Par exemple, pour réaliser l'évaluation des RPS à la CSI, nous avons spécifié dans notre réponse à l'appel d'offre l'importance de la collaboration des syndicats dès le lancement du projet, pour qu'ils soient intégrés à l'équipe de pilotage. Nous avons demandé à ce que nous puissions nous-mêmes entrer en contact avec eux de manière à leur exposer l'importance déterminante d'une collaboration sur un tel projet. L'agenda électoral a mis en cause cette rencontre, ajouté à la volonté probable de la direction à garder le contrôle principal sur nos travaux. De fil en aiguille, nous sommes parvenue à les intégrer. Pour être considérée

comme une organisation syndicale représentative au sein d'Universcience, il faut avoir recueilli au moins 10% des suffrages exprimés au premier tour des élections des membres titulaires du Comité d'Entreprise.

Résultats des élections d'octobre 2012

Taux de participation pour les élections CE 2012 : 65 % - Taux de participation pour les élections DP 2012 : 67 %. Toutes les OS ci-dessous sont donc représentatives. Cette représentativité permet notamment aux organisations syndicales de négocier et de conclure les accords collectifs et de bénéficier de moyens de fonctionnement pour ce faire. La CNT, présente à la CSI, n'en fait pas partie.

CFTC : 32,67 %

CGT : 15,15 %

CNT : 10,28 %

FO : 1,45 %

SGEN CFDT : 25,03 %

SUD Culture Solidaires : 15,40 %

Le fort taux de participation aux élections s'explique par des périodes de campagnes internes assez tendues où la présence syndicale est forte. D'autre part, ils sont aussi un soutien important et nécessaire dans les situations les plus violentes et les plus inextricables. C'est souvent lorsque le dialogue avec le manager est rendu impossible qu'ils sont pris à parti. Si ces situations ont une très grande visibilité en interne, nous ne sommes pas certaine, au vue de notre enquête qualitative, que cela représente une part importante de la gestion des conflits. En revanche, dans les cas de tensions que nous allons présenter au prochain chapitre, ils sont indispensables pour accompagner les dossiers auprès de la direction. De même sur les aménagements de postes après des maladies de courte, longue durée, ou grossesse, ils permettent au salarié qui n'ose ou ne sait pas faire valoir ses droits, d'être légitimé et soutenu :

« Pour des soucis avec des managers, c'est le plus délicat, car si on sait qu'il va rester avec ce manager, faut faire gaffe à ne pas le braquer, il faut penser à ce qui va arriver après. Une collègue est à temps partiel et voulait diminuer le plus possible, 4/5 pour être à mi-temps parce qu'elle (...) voulait se ménager du temps pour son autre activité. C'était il y a 5 ans (...) on a renouvelé la demande tous les ans, toujours elle disait non, puis audience de DP, (...) maintenant elle est à mi-temps ». Laura, 28 ans d'ancienneté, déléguée du personnel, travaille à la bibliothèque

En discutant avec Catherine Becquelin, notre co-intervenante sur le projet d'évaluation des risques psycho-sociaux, à partir de son expérience de DRH et de médiatrice, nous sommes

partie de l'idée que la qualité du dialogue social est source de progrès collectif. C'est l'intérêt de l'organisation et celui des collaborateurs de faire en sorte de pouvoir négocier, y compris pour la prévention des risques psychosociaux dont on a vu dans le premier chapitre qu'elle s'appuie sur une approche pluridisciplinaire, associant les services de santé, de sécurité, RH et le CHSCT. Un dialogue de qualité est une condition de l'utilité de la confrontation : faire avancer le débat. Il ne s'agit pas de nier les désaccords ou les conflits qui sont inhérents – voire nécessaires – au dialogue social. Il s'agit au contraire de les traiter dans le cadre d'un véritable dialogue empreint de respect mutuel et de développer une dynamique collective, où chacun – à la place qui est la sienne – peut jouer pleinement son rôle.

Or, cette posture est possible si les relations ne sont pas entachées d'une défiance ancrée depuis longtemps, comme c'est le cas à la CSI. Ce passé conflictuel est coproduit entre les IRP et la DG par un mécanisme de reproduction d'une agressivité désormais utilisée comme un mécanisme de défense collective. Il est particulièrement visible au sein du CHSCT, sujet à de grandes démonstrations de virilité (Dejours, 2000).



Photo prise du mur de la salle CHSCT

En témoigne le fait qu'aujourd'hui, les réunions du comité n'acceptent plus que l'interlocuteur masculin du service des relations sociales (DRH). Ainsi, les syndicats cherchent à s'imposer par tous les moyens dans les sphères décisionnaires par des moyens détournés. Comme nous l'avons déjà évoqué, les directeurs et salariés rencontrés font référence à la difficile circulation descendante des informations. Pour répondre à cela, au lendemain des comités de direction, les syndicats savent et transmettent aux salariés des informations qu'ils ont rarement ou tardivement eues par voie managériale.

Ce manque de maîtrise de la communication interne remonte aux origines. Nous avons déjà fait mention du rapport sur la communication interne de Robert Chabotel qui, dès avril 1988, montre que les réunions ne produisent pas de décisions ou compte-rendu accessibles à tous. Lors de notre enquête, nous avons eu des réunions de travail avec l'équipe de la communication interne tendues par l'absence de transparence des informations qu'elle reçoit de la direction générale. Nous nous sommes retrouvées dans des situations inextricables pour lesquelles nous ne possédions pas les mêmes informations, sans savoir lesquelles étaient confidentielles ou non. Il nous était donc difficile d'ouvrir librement le dialogue pour résoudre la situation. La mission de la communication interne est de diffuser les informations officielles aux équipes et elle ne comprend pas pourquoi elle est sans cesse rattrapée par les syndicats. Mais côté syndicales, toutes les informations « fuient » même celles qui sont encore sujet à négociation, donc probablement rapidement caducs. Cette réticence à divulguer les informations partielles aux

organes de diffusion internes, que ce soit de la part de la présidence ou des directeurs, complique le travail des équipes qui ont pourtant des renseignements provenant des syndicats qu'ils ne savent pas comment interpréter. Pour la communication interne particulièrement, cela entrave la sérénité au travail.

Les syndicats ont contribué à construire la CSI tout en ayant réussi à bloquer longtemps une partie de ses projets. Ce pouvoir décisionnaire, s'il fait partie du jeu du dialogue social, est encore plus puissant lorsqu'il n'existe pas de règles de travail, de processus ou de procédures dans les premières années. Au départ, la CSI reposait sur les investissements des individus les plus engagés. Lorsque des conflits se présentaient, il n'existait pas toujours de référentiel pour trancher. La résolution du problème se faisait dans les rapports de force entre instances de régulation : le management, les RH et les syndicats. La dimension politique de la mission syndicale sous-entend un double-jeu dans leurs pratiques. Il ressort des entretiens collectifs une image assez négative des syndicats. De même que pour la direction des ressources humaines, on reproche aux IRP un pouvoir trop fort :

« On a deux grosses centrales, la CFDT, qui est assez classique, qui ressemble à la CFDT ailleurs, on a une toute petite CGT, une toute petite FO, une petite CNT, SUD aussi, qui fait 15 %, 20 %, et on a un syndicat complètement artificiel, qui est la CFTC, qui est d'ailleurs issue d'une scission de la CFDT, qui n'est absolument pas représentative de la CFTC nationale, pour le coup. Avec deux leaders : un leader CFTC et un leader CFDT, (...) à eux deux, ils mènent le jeu, quoi. Ils sont tous les deux des leaders historiques, qui sont dans l'établissement depuis tout le temps, 30 ans, 35 ans et qui sont des véritables... enfin, qui sont les seuls patrons, les seuls décideurs. » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge.

Le pouvoir prêté aux syndicats est impressionnant : selon des directeurs, ils seraient responsables des difficultés des présidences successives pour les prises de décision :

« Ce sont des hommes de pouvoir, ce sont des hommes qui veulent peser sur les décisions, qui sont persuadés qu'ils ont raison, y compris dans des choix de gouvernance *graves*, contre la présidente et le directeur général qui sont en charge de ces choix et pèsent beaucoup dans ce sens. C'est-à-dire qu'ils veulent montrer qu'ils ont le pouvoir et ils se servent évidemment de tout le panel que donne le Code du travail, que donne la législation du travail comme pouvoirs aux représentants pour peser sur l'établissement. À titre d'exemple, l'exemple le plus connu, c'est la quatrième travée, (...) ils en font leur cheval de bataille, parce qu'ils sont persuadés que c'est une erreur et donc, ils font tout pour bloquer, tout, tout, tout pour bloquer. (...) Voilà, alors ça pèse énormément dans le dialogue social, parce qu'évidemment, on ne parle plus d'amélioration des conditions de travail, on ne parle plus... (...) Ils poussent à une espèce de cogestion et qui n'est pas nouvelle, parce qu'il y a déjà eu le cas dans l'établissement autrefois. (...) À l'époque où il n'y avait pas de problèmes financiers, où on embauchait qui on voulait, etc., il y avait une grande ouverture vers les syndicats et on les faisait effectivement participer à un

certain nombre de grandes décisions. » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge.

Le rôle des syndicats, notamment par le biais du CE, implique une surveillance concernant les grands changements organisationnels. Cela protège ou empêche (selon les points de vue) l'établissement d'une entrée d'actionnaires dans son organisation. Ainsi que l'évoque Louis, il semble assez peu probable que Bouygues devienne un actionnaire. Sans aller jusqu'à l'actionnariat, cette surveillance bloque une partie des propositions de financements nécessaires pour pouvoir assurer la pérennité de la CSI, dont les tutelles souhaitent se désengager financièrement et met en échec les présidents dans leur mission d'autosuffisance budgétaire. Cette situation tend fortement les relations sociales :

« [Le changement] ça passe par une crise sociale. On ne pourra pas faire bouger sans crise sociale. Vous imaginez que si on fait rentrer Bouygues par exemple au capital de l'entreprise, la CFDT et la CFTC, ils vont être en rut ! C'est inimaginable. Donc, le dialogue social, il porte là-dessus. C'est pas du vrai dialogue social, c'est du dialogue sur la gouvernance » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge.

Ces paroles font écho aux travaux de Jean-Pierre Durand concernant les syndicats. Il montre que les délégués des CHSCT n'ont pas pour fonction de recevoir « mais de susciter des plaintes » (2004, p.309). Pour lui, le fait d'être syndicat est antinomique avec les injonctions à l'autonomie et à la responsabilisation. Les syndicats ne luttent pas contre les sources d'isolement des individus liées au décalage des rythmes de vie, des lieux d'activités, etc. Ils ne s'intéressent plus au lien avec la hiérarchie car il y a une disparition de l'autoritarisme des chefs – ainsi que nous l'avons montré un peu plus haut. Pour Durand, la partie concernant l'autonomie des CHSCT de la loi Auroux (1983) a institutionnalisé un « centrage sur soi » des syndicats plus qu'un travail collectif. Ils luttent encore activement mais on ne parvient pas à comprendre contre quoi, et toute décision est juste rendue impossible, ce qui explique l'apparent blocage social de la CSI :

« Ils ont un pouvoir illimité parce que de toutes façons, toutes les activités ont un risque, même l'activité de bureau – voyez avec les RPS [risques psychosociaux]. On voit bien que toute activité a un risque, donc ça devient effectivement un levier, parce que le risque zéro n'existant pas, il y en a toujours, donc on a toujours de quoi discuter, de quoi mettre la pression. On touche à tout et puis le Code du travail est quand même sacrément mal foutu, parce que par le biais de blocages, d'expertises... J'ai eu cette année quatre « alertes danger grave imminent ». L'Inspection du travail n'en a pas reconnu une seule, n'empêche que pendant ce temps-là, on bloque, quoi. » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge.

D'autre part, les objets de négociation sont tellement nombreux et fragmentés qu'il est difficile de s'y reconnaître pour un salarié peu formé à ces questions techniques :

« J'ai été syndiquée quelques mois. J'ai été syndiquée suite aux nouveaux accords collectifs, suite à la fusion. (...) Tout a été re-balayé : formation, horaires, classes, tout pour intégrer le Palais. J'ai pas trouvé qu'on faisait grand cas de l'intérêt collectif. J'ai pas beaucoup entendu dans les réunions la défense des salariés. (...) J'ai été assez choquée. (...) Au début je trouvais ça assez comment dire, rafraîchissant, je voyais des gens qui l'ouvraient, ici dans la direction c'est plutôt la chape de plomb y'avait un débat mais ça tournait en rond. (...) J'ai abandonné parce que j'ai vu que c'était plié. Les seuls débats étaient sur les bricoles et pas sur le fond. Les discussions avaient lieu, beaucoup, enflammées mais sur des choses dérisoires. C'était de la mise en scène. Ils ont signé et ont continué à travailler sur certains sujets mais j'ai lâché l'affaire. » Sandra, en couple, 43 ans, 12 ans d'ancienneté, ancienne chef de service, a quitté ses fonctions de management volontairement.

À ce jour, pourtant, le pouvoir syndical n'a rien d'effectif et on ne comprend pas pourquoi il est si craint en apparence. Tous les grands combats politiques menés par les syndicats dans les dernières années ont été perdus après des mois, voire des années de lutte : fusion, chantier de la 4^{ème} travée, prise en charge des bâtiments malsains, etc. Sur des projets aussi ambitieux, on peut aussi s'apercevoir à l'échelle nationale que ce type de combats contre les réformes économiques est perdu d'avance : ce n'est plus la direction qui décide mais les tutelles, là où d'autres entreprises sont aux prises avec leurs actionnaires. Si l'on s'en réfère aux tracts syndicaux sur ces sujets, le discours relève plus du champ lexical de la dénonciation que de la négociation, le dialogue est alors rompu :

« Aujourd'hui, c'est la confrontation totale entre les personnes des syndicats, les syndicats entre eux et la direction. La direction croit l'utiliser. Vu de l'extérieur, il y a des séances plénières avec pièces de théâtre, et à partir de 19h, des choses s'ajustent dans les bureaux. Ça avance au coup par coup » Entretiens collectifs délégations

Par les échecs successifs de leur mobilisation, ils sont considérés assez souvent comme producteurs de souffrance :

« Les syndicats, ça pourrait me mettre en RPS. Le jour où j'ai parlé d'intersyndicale à la Cité,... Au Palais, c'est différent, les gens passent d'abord par la hiérarchie, les discussions étaient ouvertes avec les relations sympas ; ici à la Cité, des gens jouent leur place, ils sont permanents, tout est basé sur la représentation électorale, des tonnes de réunions, 35 réunions hyper étalées. Moi je m'étais inscrit et j'ai été élu malheureusement. Mais ça m'a créé des insomnies plus qu'autre chose. » Entretiens collectifs délégations

Dans les conflits prolongés avec la direction, ils auraient perdu, selon certains salariés, certaines perspectives, comme celle de la défense des salariés. Mais ce sont en général les comités qui sont visés, pas les délégués :

« Ils ont une part de responsabilité, mettent la pression sur les gens. Le respect du travailleur commence par le respect du travail, ils ne nous respectent pas. Quand on

a été censé présenter un projet... Passer au Comité d'Entreprise est une situation de RPS : on est censé dialoguer, enfin représenter le personnel. On se prend tout dans la tronche, les projets, les choix de la direction, le travail... Avec des actes de malhonnêteté comme récupérer des documents dont ils ne sont pas destinataires, critiquer les analyses. » Entretiens collectifs

La syndicalisation répond souvent à une démarche individuelle. Travailler avec les syndicats est perçu de deux façons. Les interviewés à forte ancienneté travaillent avec les syndicats lorsqu'ils sont un prolongement de leur engagement à la CSI.

Mariline nous explique qu'elle a eu plusieurs mandats syndicaux : en tant que déléguée du personnel et à l'égalité des chances. À ce sujet, elle a dû faire des formations, beaucoup de réunions. Elle est également adhérente dans un syndicat mais, récemment divorcée, elle avoue ne pas pouvoir continuer parce qu'elle ne peut plus s'engager comme avant :

« Bah, je suis à Sud Culture, mais en ce moment, non, je ne suis pas très active. Je ne vais pas aux réunions non plus, dans la mesure où je ne suis pas active. Je pourrais y aller, hein, mais comme j'ai été malade, je préfère récupérer un peu. », Mariline, 30 ans d'ancienneté, divorcée, deux enfants, travaille à la direction des expositions sur la partie technique et la qualité.

Autre exemple, Régina a fait le choix de s'engager syndicalement pour ne plus rester en retrait, c'est une certaine façon pour elle de prendre les armes après avoir cessé d'être manager :

« C'était très drôle parce que dans la même semaine, il y a deux organisations syndicales qui sont venues séparément me proposer de faire partie des listes [rires] ! D'un côté, il y avait eu la T., qui était venue en premier : « Il y a des élections, est-ce que tu ne veux pas être sur nos listes ? » (...) Et je suis devenue secrétaire adjointe du comité d'entreprise. » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

D'autres ne veulent pas être associés aux syndicats parce que cela les affilie à l'idée de conflit social à laquelle ils ne souhaitent pas être assimilés. Cette association se ferait aux dépens de la réalisation de leur travail :

« On est pris dans l'éthique professionnelle. Moi je me dis que le poste que j'occupe doit apparaître et rester neutre. Je dois pas apparaître comme faisant partie d'un syndicat, ce qui serait mal vécu. Ils ne croiraient plus mes expertises et a priori je suis perçu comme ça par les syndicats : un expert indépendant pour le bien des salariés ». Éric, divorcé, deux enfants, dix ans d'ancienneté, travaille à la sécurité, titulaire d'un bac+5 en formation continue pour répondre aux exigences de la CSI.

Le rapport aux syndicats va au-delà de la situation locale. Il est ancré dans des trajectoires de socialisation et les individus viennent avec des représentations très différentes de ce que sont et doivent être les syndicats. Chez les plus jeunes générations, des études montrent que l'affiliation syndicale est moindre, non seulement en lien avec le fort taux de chômage et de précarité, mais

également en lien avec des pratiques d'appareils assez éloignées des expériences de mobilisation des jeunes, plus affiliés à la pratique des nouveaux mouvements sociaux. Pour Érik Neveu (2002), l'action collective se définit par : (1) l'agir ensemble comme projet volontaire ; (2) dans une logique de défense d'un intérêt ou d'une cause. Il ajoute par la suite que les mouvements sociaux ont (3) une dimension politique : soit action « contre », soit « opacité et politisation ». Il est important d'avoir un adversaire pour avoir besoin de former une action collective. Or, face au turn-over des directeurs et PDG, à la distance des tutelles qui sont elles aussi à forte rotation dans les ministères, l'ennemi est plus facilement identifiable à l'intérieur. C'est donc les uns contre les autres que finit par émerger le conflit.

On a pu voir que chaque acteur de la régulation porte des contraintes différentes. Chacun répond à des questions de l'organisation du travail spécifiques. En conséquence, le pouvoir qui leur est prêté et les représentations que les salariés s'en font d'eux-mêmes montrent qu'ils ne peuvent se substituer les uns aux autres. Pourtant, on s'aperçoit que face à des difficultés, les salariés ne vont s'approcher de l'espace de régulation adapté mais en premier lieu des personnes dont ils sont les plus proches.

Dans un cas de mal-être au travail chacun de ces espaces a une approche différente : un manager va questionner la charge de la personne concernée, l'IRP va plutôt s'intéresser aux relations sociales ou hiérarchiques, le CHSCT aux conditions de travail, le médecin proposera un arrêt de travail, etc. Il n'y a pas de hiérarchie entre ces acteurs, et il existe autant de solutions qu'il y a de situations de travail. Mais comme ces espaces ne travaillent pas explicitement, le risque pour un salarié est que ses problèmes ne soient pas pris en charge parce qu'il se trouve dans les interstices de la régulation. D'autre part, c'est le salarié qui doit faire appel à ces instances. Ces espaces ne sont pas en mesure de détecter par eux-mêmes des situations de souffrance. Ce manque de transversalité du travail des espaces de régulation est à l'origine des difficultés à évaluer le mal-être à la CSI.

5.3 L'évaluation des RPS, entre émotions et travail, la quête d'un collectif

Nous avons principalement observé le travail de la CSI par le prisme de notre mission d'évaluation des RPS. Ainsi, nous avons eu tour à tour une relation distante, tendue, absente et quelques fois finalement plus intime et privilégiée avec les acteurs internes en charge du pilotage de l'évaluation. Dans ce paragraphe, il s'agit pour nous d'illustrer la faiblesse de l'organisation du travail au travers des difficultés que connaissent les acteurs qui *devraient* résoudre, gérer, informer, prévenir la santé, le mal-être et les conflits au travail. Dans ce paragraphe, nous allons d'abord présenter de façon détaillée le rôle de chacun des acteurs en charge de la mise en œuvre

de la santé au travail dans l'entreprise. Dans un second temps, nous présenterons l'histoire complexe de ces acteurs sur le terrain de l'évaluation des RPS.

5.3.1 La diversité des points de vue et expertises autour de la santé au travail

Nous cherchons à montrer au lecteur le type de situation de travail dans lequel se trouvent les acteurs en charge de nous épauler sur l'évaluation des RPS. Chacun a pour mission, ainsi que nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre 1, de prendre en charge la santé au travail ainsi que le précisent les décrets d'application de la loi sur la santé au travail. Nous allons donc commencer ce paragraphe en présentant à la fois les acteurs concernés par cette évaluation et la prescription concernant leurs missions respectives.

5.3.1.1 Un acteur déterminant, mais assez isolé, le CHSCT

Nous avons vu dans l'extrait de la circulaire n° 6 DRT du 18 avril 2002 que les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) « sont associés au processus de mise en œuvre de la démarche de prévention, tant au regard de l'évaluation des risques que de la préparation des actions de prévention. Ces instances procèdent elles-mêmes à une analyse des risques qui contribue à la réalisation par l'employeur du programme annuel de prévention, pour lequel les représentants du personnel sont consultés ».

Le CHSCT est une instance représentative du personnel (IRP) au même titre que le Comité d'entreprise (CE)¹⁴⁶ depuis la loi du 23/12/1982 qui réunit l'employeur qui préside ce comité et des délégués représentants des salariés. À titre consultatif, d'autres personnes peuvent y participer comme les personnels en charge de la santé, de la sécurité, ou des personnes extérieures invitées. Il contribue à la prévention de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail des salariés travaillant dans l'établissement, y compris les travailleurs temporaires et les salariés des entreprises extérieures. Il doit être consulté au cours de projets impliquant une transformation de l'organisation, du fonctionnement des services, des évolutions technologiques (depuis la loi du 30/07/2003) et des méthodes de travail, de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, à la formation, aux règles statutaires, l'aménagement des lieux de travail, la durée et l'aménagement du travail. Il veille à l'application des règles relatives à la protection des salariés et formule des propositions. Il doit recevoir toutes les informations de la direction générale : des rapports en lien avec l'hygiène, la sécurité, la santé, le programme de prévention, le document unique, les attestations de contrôle,

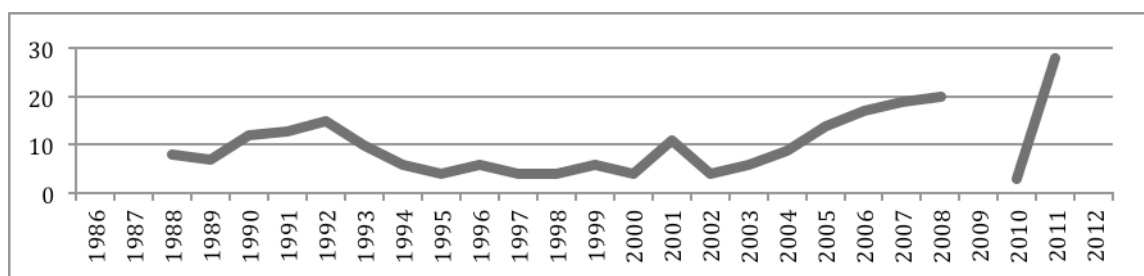
¹⁴⁶ La création du CHSCT est plutôt la sortie d'une des fonctions précédemment prises en charge au sein du CE en matière « d'amélioration des conditions collectives de travail et de la vie du personnel, par la création en 1973 d'une commission spécialisée » (Cf. travailler-mieux.gouv.fr)

l'intervention des inspecteurs CARSAT¹⁴⁷, etc. Il peut faire appel à un expert aux frais de l'entreprise. Ce comité n'a pas de personnalité morale explicite dans le code du travail mais la Cour de Cassation la lui reconnaît en 1991 afin de lui permettre de mener des actions en justice. Cependant il ne possède pas de fonds propres. (Cottin, 2010). On remarque dans ce dernier ouvrage que les actions en justice de la CSI font jurisprudence. Les membres sont désignés par les organisations syndicales¹⁴⁸.

Chez Universcience, ce comité est présent sur chaque site, dès la fusion. Il y a eu litige au sujet de ces deux comités puisque le Palais de la Découverte avait précédemment le statut d'établissement public (EPA) et disposait d'un comité technique paritaire. Il y a donc eu recours en annulation du décret de 2009 qui vise à la création d'un CHSCT pour le Palais. Le Conseil d'État n'a pas reconnu cette demande¹⁴⁹. Donc, avant 2010, il n'existait pas de CHSCT à proprement parler au Palais de la Découverte.

À la CSI, dès 1988, les CHSCT apparaissent dans les bilans sociaux. Si leur nombre minimum est de trois par an, à la CSI leur nombre est plus important. Un accord sur le droit syndical limite le CHSCT à une réunion mensuelle de manière à éviter le surplus de rajouts extraordinaires. Mais les comités extraordinaires continuent à s'imposer : on compte 48 CHSCT en 2011 sur les deux sites. Au Palais, respectant le rythme légal, nous en relevons un par trimestre, quelques fois moins :

Nombre de CHSCT par an – CSI/Universcience



Nous avons assisté à deux CHSCT par site et celui de la CSI était extrêmement conflictuel. Les acteurs multiplient l'utilisation d'expertises et de contre-expertises opposant la direction générale aux délégués du personnel. Ils ont une approche legaliste des relations sociales, qui s'illustre notamment par le fait que l'équipe des relations sociales est représentée par des avocats et des juristes. Il n'y a pas de travail informel, en « off ». En ce sens, le sujet de la discorde se cristallise autour du terme RPS :

¹⁴⁷ La caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.

¹⁴⁸ Il est obligatoire à partir de 50 salariés, le cas échéant, c'est le délégué du personnel qui est en charge de ces questions. C'est à partir de 500 salariés que les CHSCT peuvent être multipliés.

¹⁴⁹ Compte rendu du CE du 21 février 2011.

« La vision RPS est trouble : c'est un outil de conflit entre syndicat et direction, de manière dévoyée et si la façon d'aborder, ça ne change pas, ça ne mènera à rien, voir empirer les conditions. Des deux côtés il y a malhonnêteté. (...) Dans toutes les relations de travail, c'est compliqué. Les responsables sont vus ou sont quelques fois insupportables et des gens s'en trouvent malades. Le terme [RPS] est devenu l'étendard, dès qu'il y a quelque chose, on balance une [droit d'] alerte et derrière on ne réagit pas. Je ne comprends pas le pourquoi et le comment des alertes. On a l'impression qu'il n'y a plus que ça. Tout se résume aux satanés RPS et je trouve ça très étrange. » Entretiens collectifs Délégations

Récemment, les membres de la DRH, essentiellement des femmes sont systématiquement empêchés de participer. C'est peut-être ce qui explique qu'en 2015, avant même d'avoir nommé les nouveaux président et directeur général, pendant une période de vacances du pouvoir qui a duré plusieurs mois, un nouveau DRH, de sexe masculin, a été nommé. L'ancienne équipe dirigeante a été mutée sur d'autres postes ; au sein de la CSI.

5.3.1.2 La difficile position du médecin du travail

Chez Universcience, depuis 2011, le médecin est « interne » (salarié de l'entreprise). Il veille à ce que les salariés, selon les exigences de leur poste, soient aptes à travailler. La fréquence de ces contrôles varie selon les profils de postes et selon les événements de la vie du salarié. Le médecin du travail a une position complexe en ce sens qu'il doit avertir la direction s'il remarque une situation de danger mais cette dernière n'a pas l'obligation d'en tenir compte. Dans *Journal d'un médecin du travail*, de Dorothée Ramaut, elle raconte les aspects les plus difficiles de la vie d'un médecin du travail, à partir de son expérience dans une grande surface. Au-delà de la mauvaise réputation de ce métier qui a du mal à susciter des vocations, et provoque le mépris de la profession, il existe une grande solitude face aux dysfonctionnements, voire face aux maltraitements des entreprises. Elle montre qu'au-delà des petits accidents, il existe des situations de violence, de harcèlement, etc. Mais en même temps, le médecin est témoin des souffrances du travail :

« La visite médicale offre, en plus du reste, un espace de parole. Probablement parce que les possibilités de pouvoir « dire » et ainsi à évacuer tout ce qu'on ressent tendent à disparaître au sein des entreprises, mais aussi au sein des familles et au sein de la société » (2006, p.167)

À la CSI, le médecin a aujourd'hui une formation sur les risques psychosociaux. C'est dans la perspective de sa potentielle prise en charge de l'évaluation des RPS qu'il a été embauché. Cette « internalisation » de la médecine a été critiquée par les syndicats comme un signe ostentatoire du manque d'indépendance de cet acteur vis-à-vis de la direction. Par ailleurs, cela a été alimenté par le fait que pendant sa première année d'exercice, le médecin a été « invité

permanent » du comité de direction, brouillant les pistes de son indépendance vis-à-vis de celui-ci.

Selon Frimat et Roquet (2012), la médecine du travail n'a pas toujours demandé de formation particulière. C'est en 1977 qu'un arrêté ministériel a imposé une spécialisation de deux ans, remplacée peu à peu par un Diplôme d'études spécialisées (DES). Cette contrainte, ajoutée à la mauvaise réputation du métier, aboutit au fait que leur nombre est en déclin.

Concernant leurs activités réelles, le rapport de Frimat et Roquet concernant la région Nord-Pas-de-Calais met en avant une forte féminisation de l'activité (c'est le cas sur notre terrain). Conformément au texte de loi encadrant leurs activités (Code du travail, article R-4623-1), le médecin a d'abord le rôle de conseillers, d'« écoute », de visites, d'avis d'aptitude. Ils mettent en avant que l'activité la plus complexe semble être la rédaction de la fiche d'entreprise (exposition aux risques professionnels). Or de fait l'étude des deux auteurs montre que cette charge est trop importante pour une seule et même personne, qui doit en déléguer une partie.

Le médecin de la CSI est dans une situation complexe depuis son arrivée, peu avant notre intervention. Ses activités et son champ d'intervention n'avaient pas été suffisamment pensés pour mettre au clair ses missions et leurs périmètres :

« Au moment du renouvellement du contrat [du médecin prestataire], comme il y avait déjà toutes ces histoires de risques psychosociaux, de ci, de ça, etc., ils [la direction] ont dit : « On voudrait un médecin à temps complet. » C'est vrai que la seule manière d'avoir un médecin à temps complet, c'est d'avoir un médecin en interne. Mais ils n'ont pas vu tout le reste. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, il y a un médecin à temps complet en interne, qui de toute manière ne fait pas tout ce qui était prévu, parce que la négociation au départ n'était pas claire. Ils avaient une idée en tête [l'évaluation des risques psychosociaux]. Vous voyez, c'est... donc, du coup, il n'y a pas les visites médicales. (...) » Régina, chef de mission évaluation des RPS, 30 d'ancienneté

Consciente de subir certaines rumeurs à cause de ce flou entourant ses missions, le médecin reste satisfait de ses avancées, bien que le plus important qui est selon elle la relation aux IRP, soit encore en cours de construction :

« Globalement, ça se passe bien. Mais il y a toujours le problème de confiance de la part des salariés. Certains se sont posé la question [de mon indépendance]. Je crois savoir que y'en a beaucoup qui me font confiance, qui le disent. Après les IRP, quand je les vois de manière individuelle, on arrive parfois à avoir des discussions constructives. Mais dès qu'ils sont en collectif... (...) Au départ ils étaient contre le

médecin autonome¹⁵⁰, et sont toujours sur cette position ». Laura, médecin, 47 ans, 2 ans d'ancienneté

Elle cristallise des tensions aussi parce que son statut de salariée ne satisfait pas tous les acteurs santé : côté direction, on retrouve l'idée qu'un médecin est plus intéressant qu'un prestataire interne pour avoir le temps de faire toutes les visites médicales. De plus, on projette de faire travailler le médecin sur une évaluation des risques psychosociaux sans clairement le lui demander. Mais le médecin juge impossible de faire ce travail tout en gardant son indépendance de médecin. En ce sens, sur le site du ministère du Travail, il est écrit que dans le cadre d'une évaluation des RPS, le médecin doit être prévenu ou consulté, mais sa mission principale reste celle d'adapter les postes de travail aux individus en fonction de leur contraintes ou de la dégradation de leur état de santé ; de réaliser des mesures et des prélèvements sur les expositions physiques ; de réaliser les visites obligatoires et facultatives tout en participant aux CHSCT (Articles R4622 à 24 du code du travail). Or, on rappelle qu'ils sont extrêmement nombreux sur notre terrain :

« Quand je suis arrivée ici, ça avait pas été anticipé [mes missions, ma position dans l'entreprise], l'avantage c'est que j'ai créé le poste ; fixé la stratégie mais il y a eu un malentendu sur ce qu'on attendait de moi notamment sur les RPS. J'ai fait des formations là-dessus, travaillé avec des cabinets sur le stress à l'époque, c'est ce que j'ai mis en avant, c'est aussi pourquoi ils ont choisi ma candidature. Ils s'attendaient à ce que ce soit moi qui pilote [l'évaluation des risques] en opérationnel sauf que je ne pouvais pas le porter en tant que médecin. (...) J'ai dit que je ne pouvais pas porter ce dossier qui relève de la responsabilité de l'employeur. (...) Même si l'indépendance a été reconnue, c'est vrai que comme je me suis investie sur les RPS, on a pensé que j'allais piloter (...) C'est vrai que pour les services de santé, la création et l'embauche du médecin n'a pas été anticipée j'ai été jetée dans le grand bain, j'avais pas un descriptif de poste donc c'est bien pour que je puisse poser la stratégie, j'ai fait les choses au mieux » Laura, médecin, 47 ans, 2 ans d'ancienneté

Côté syndical, on pense qu'un médecin salarié manque d'indépendance pour donner l'alerte en cas de risque grave. Pourtant, sans la réalité, le médecin se retrouve à la fois salariée et à la fois mise « de côté », sans les moyens et le collectif dont elle disposait lorsqu'elle travaillait en service inter-entreprises. Elle ne parvient pas à recruter de secrétaire, ce qui crée déséquilibres et frustrations dans sa petite équipe de santé au travail (deux infirmières). Par ailleurs, il lui manque des outils pour faciliter son travail, notamment en « perdant moins de temps » dans des CHSCT conflictuels, et en surnombre :

« Le rapport annuel, tout a été fait à la main donc tout n'a pas été rentré, comptage à la main, convocations, suivi des convocations, accidents de travail et soins au détriment de ma partie actions en milieu de travail, études des postes. Ça impacte beaucoup (...) je ne fais que les urgences, je ne comprenais pas mais maintenant je comprends, vous êtes tellement sollicitées sur autre chose.

¹⁵⁰ Salarié de l'entreprise.

- Sur quoi ?

- La plupart ... ça fait partie du boulot ... mais des choses qui ne devraient pas prendre autant de temps : le logiciel, sollicité sur une question les réunions CHSCT, ... La grosse problématique des communications qui passent pas d'un département à l'autre, donner une réponse à l'un, l'autre demande la même chose, des quiproquos...» Laura, médecin, 47 ans, 2 ans d'ancienneté

Le médecin du travail est secondé par son équipe : deux infirmières, exerçant sur chacun des deux sites.

5.3.1.3 Un accompagnement discret du quotidien, l'infirmière

Selon Catherine Omnès (2009), les infirmières du travail étaient autrefois surintendantes d'usine. Elles ont été créées en 1917 *via* une formation dont la volonté était « d'assurer le bien-être physique et moral des ouvrières des usines de guerre » (p. 19). Aujourd'hui, l'infirmière voit ses tâches confiées par le médecin du travail. Elle n'a pas de formation particulière en matière de santé au travail mais contribue à la protection des salariés. En général, elle organise les visites médicales, reçoit les salariés dans les cas d'urgence pour réaliser les premiers soins. Il y a une infirmière au Palais de la Découverte et une autre à la CSI, toutes deux à temps plein. Nous avons rencontré les deux infirmières dans le cadre de notre étude. Nous avons également consulté leurs trois derniers bilans infirmiers annuels ainsi que leurs listes de consultations pour l'année 2012.

« La mission de l'infirmière est vaste : « premiers soins aux salariés (...), écoute et conseil (...), gère les visites médicales (...), participe aux actions de prévention, élabore les supports de communication concernant la santé(...), participe aux CHSCT (...), commissions de restauration (...), gestion administrative et financière (...), lien avec la sécurité pour recenser les accidents du travail (...), tient le registre des accidents bénins (...), suit les aménagements de poste prescrits par le médecin (...), communique à la DRH des certificats d'aptitude avec prescriptions médicales particulières émises par le médecin du travail (...), participe aux enquêtes épidémiologiques (...), établit le rapport d'activité annuel du service de santé au travail (...), est responsable de la tenue du dossier de soins infirmiers et de la qualité des transmissions » (transmission aux remplaçants ou au médecin du travail)¹⁵¹. »

Au travers des bilans d'activité, nous avons vu qu'une infirmière était présente le week-end à la CSI, mais qu'après avoir démissionné, elle n'a pas été remplacée. Le service a évolué pour les infirmières depuis la fusion et elles déplorent la non mise à jour des fiches de poste, à partir de ses missions décrites ainsi :

¹⁵¹ Bilan Infirmière CSI 2011

« Assister le médecin du travail dans l'exercice de la médecine d'entreprise ; Procurer les soins nécessaires aux salariés sur le lieu de travail ; Mettre en œuvre des actions préventives et /ou éducatives vis-à-vis des salariés de l'établissement ; Assurer le lien entre le médecin du travail, les psychologues et les différents interlocuteurs internes au site Cité ». Extrait du rapport de l'infirmière - 2010

Il faut ajouter qu'en entretien avec les personnels de sécurité revient souvent la question de savoir qui intervient auprès des publics en cas de blessures ou de malaise. Ainsi, l'infirmière rappelle que ce n'est pas sa mission, et qu'au-delà d'une question de volonté, c'est principalement une question de temps : des milliers de visiteurs sont présents presque chaque jour en plus des 1000 salariés. Ce qui n'est pas compris par l'équipe des pompiers. De fait, les missions de l'infirmière ne sont pas évidentes pour tous, jetant toujours le doute entre la mauvaise volonté de l'infirmière et la mauvaise organisation du travail :

« Si quelqu'un fait un malaise, je vais au-delà de mon secteur. (...) Mais c'est vraiment sensé être le truc de l'infirmière, je fais que ce qu'on me dit. Elles ne sont pas recyclées. Je sais pas peut être qu'elle part en stage, je sais pas trop. J'ai poussé une gueulante sur les fiches médicales (d'intervention). Nous, on doit remplir sur les AT [accidents de travail] des salariés. Ça fait 25 ans qu'on fait ça. J'ai appris que c'était envoyé à la RH. Le CHSCT me demande la photocopie de la fiche bilan avec quelqu'un de la sécurité du travail. C'est une fiche médicale, je dis non. On est soumis au secret médical. Ils disent il y a une copie qui va à la RH, mais il y a les antécédents médicaux ! (...) Maintenant c'est séparé. », Adrien, agent sécurité, en poste depuis moins d'un an.

De plus, l'infirmière prend également en charge les salariés de la sous-traitance (17% des interventions).

5.3.1.4 Être ingénieur RSE, mission impossible ?

L'ingénieur Risque Sécurité et Environnement (RSE) travaille sur la mise en œuvre des moyens pour l'environnement et la sécurité des conditions de travail des sites concernés par ces risques. Il conçoit des projets, anime les équipes concernées, fait un travail de veille réglementaire, etc. À la CSI, l'ingénieur avec lequel nous avons travaillé a récemment quitté son poste pour une autre entreprise. Il a eu en charge, à quelques mois de notre arrivée sur le terrain, le travail de coordination des interventions d'évaluation des RPS. Mais, à cette époque, il était en surcharge de travail, et a dû abandonner cette mission pour laquelle il ne se sentait pas suffisamment formé, expérimenté, compétent, ni soutenu. Il est resté douze ans à la CSI et quitte l'entreprise après des conflits récurrents avec la DRH en 2013 :

« C'était vraiment intéressant, je suis passionné par mon métier. J'ai beaucoup travaillé, on m'en demandait beaucoup, j'ai pas su dire non. Ma femme m'a plusieurs fois alerté je travaillais le soir et les WE et un jour elle est partie (...) l'épisode de l'évaluation des RPS a été une grosse étape parce que si je reviens un

tout petit peu dessus, j'ai exprimé plusieurs fois en argumentant le fait que c'était a priori pas à l'ingénieur sécurité dans les missions qui sont les siennes à le prendre en compte. » Éric, ingénieur sécurité, 39 ans, divorcé, père de deux enfants, 11 ans d'ancienneté

Son départ fait suite à une rivalité née autour du dossier RPS entre l'ingénierie sécurité et les ressources humaines. Il récupère le dossier après la création du service santé au travail dont il a été exclu. Dès lors, il va commencer à ressentir un malaise très violent au travail, ne comprenant pas pourquoi un service a été créé pour prendre en charge cette problématique sans sa participation alors qu'au final il récupère la coordination du projet. Il va donc refuser de le prendre en charge et cette résistance sera le départ d'une lente exclusion de la part de la direction comme de l'équipe sécurité. Nous avons nous-même assisté - sans comprendre pourquoi nous y étions conviées - à une réunion de « règlement de comptes » entre les membres de l'équipe sécurité et la direction dans laquelle l'ingénieur sécurité est pointé comme l'unique responsable de la lenteur du dossier :

« Je répète, on a formé un médecin sur ces dossiers, la DRH ne voulait plus s'en occuper et le Dr. avec qui je m'entends bien, se positionne sur son rôle de médecin et ne veut pas gérer le dossier, se reporte sur moi alors que je ne fais même pas le document unique, je n'ai que mis en place la procédure pour [qu'un autre service s'en occupe] (...) je fais valoir des arguments mais je respecte ma hiérarchie. On me dit : « tu fais », alors je fais. À l'époque de l'appel d'offre, un soir, je me suis retrouvé chez moi avec ça [fait un grand geste] de dossiers d'offre avec une réponse à donner en deux jours. J'ai commencé à 21h, j'ai pleuré sur les copies. J'avais lu 10 pages. J'étais tellement pas bien, à ce moment-là j'ai presque failli faire une connerie. Avant de faire la connerie, j'ai écrit à mon responsable pour dire que [donne son nom] ne peux pas mener à bien cette mission (...) Première fois que je n'allais pas au bout, difficile à supporter parce que je ne suis pas comme ça. J'en parle encore avec émotion. Comme récompense, j'ai eu un contact avec mes responsables et je me suis fait pourrir (...), j'ai mené à bien des missions importantes et compliquées (...) Lors de cet entretien, on a même pas dit : « On va parler sans remettre en cause toutes ces années de travail ». Pendant 20 minutes, on m'a dit que j'étais nul que c'était décevant, bien regrettable, c'était bien de se servir de [cite son nom] comme bouc émissaire. » Éric, ingénieur sécurité, 39 ans, divorcé, père de deux enfants, 11 ans d'ancienneté

Cette fuite ou ce refus de responsabilité de la part d'un représentant de la direction générale à l'autre sur l'évaluation des RPS montre combien le sujet est « sensible ». Plus il devient *sensible*, plus il sera renvoyé aux mains de personnes proches de la sphère technique, espérant le décharger de son contenu « politique » ou « humain », trop chargé en émotions, en histoires, en querelles. Nous avons assisté à l'humiliation de cet acteur de l'équipe RPS parce qu'il avait avoué ne pas avoir la capacité de porter le projet, malgré les refus successifs de l'ensemble des autres membres de l'équipe à faire de même. Lors de cette réunion « tendue », la direction rassure l'ensemble des membres quant à leur non-engagement sur le sujet, en accablant celui qui « devrait » le faire. C'est finalement une chargée de mission de trente-cinq ans d'ancienneté et

sur le départ en retraite qui usera de ses dernières ressources en acceptant de porter le projet d'évaluation avec le prestataire externe.

L'ingénieur RSE en question a fait face à plusieurs difficultés : la première chose est une place trop grande laissée au travail au détriment de sa vie privée, qui a abouti à une séparation qui va laisser des conséquences matérielles complexes : gestion seul des enfants et rachat d'une partie de la maison qui lui donne une pression supplémentaire :

« Quand je suis arrivé à la Cité des sciences, avec ma femme, on attendait notre premier enfant et je voulais la voir tous les soirs, c'était il y a 11 ans. La cité des sciences d'il y a 11 ans n'avait rien à voir avec aujourd'hui, pendant 5-6 ans, c'était très intéressant, ça fonctionnait normalement, pas de tensions sociales particulières. (...) je suis passionné par mon métier, j'ai beaucoup travaillé. On m'en demandait beaucoup et je n'ai pas su dire non. Ma femme m'a plusieurs fois alerté : je travaillais le soir et les WE... et un jour, elle est partie (...). Ma priorité est de garder mes enfants et de les élever, le salaire que je ne veux pas diminuer. Toutes ces contraintes font que je suis un peu coincé, ... Même si pourtant je souhaiterai clairement partir, (...) je me suis fatigué, au bout de 11 ans, pas de perspectives d'évolutions dans les contraintes actuelles, et tensions sociales, contraintes budgétaires, le plan social qui ne s'appelle pas plan social. (...) Bizarrement, je me sens fatigué, ... Je me sens un peu atteint psychologiquement (...) » Éric, ingénieur sécurité, 39 ans, divorcé, père de deux enfants, 11 ans d'ancienneté

Éric se sentait en transition professionnelle au moment de notre rencontre. Il a quitté son poste dans le courant de l'année 2014.

5.3.2 L'impossible collectif face à la cascade de désengagements individuels

Vincent de Gaulejac (1999) pense que les individus d'une famille héritent, de façon plus ou moins consciente, de l'histoire de leur famille. Cette histoire n'est pas seulement celle des individus mais aussi celle de la place qu'ils ont prise dans une société, dans une économie, dans des rapports sociaux. Cette dynamique de transmission existe aussi au sein des entreprises. C'est pourquoi, il est important de rappeler le contexte d'émergence de ce qui quelques fois paraît absurde ou égocentré au sein de la CSI : l'incapacité à traiter les questions de santé au travail. Il n'y a ni « gentils », ni « méchants », ni bien, ni mal, lorsque l'histoire nous montre comment les torts se partagent, comment un fait social s'impose.

Nous constatons dès le début de notre intervention en septembre 2012 des tensions et des conflits au sein de l'équipe en charge du dossier RPS. La fonction manifeste de ce groupe est de nous accompagner sur l'évaluation des RPS puisqu'ils sont, chacun avec leurs compétences respectives, responsables de la santé des salariés. Mais de façon latente, on découvre des individus affaiblis, dépassés par leurs fonctions et qui tentent individuellement de se retirer.

Nous avons repéré plusieurs acteurs qui vont se succéder sur le dossier : RH, CHSCT, acteurs santé, acteurs sécurité, direction, experts, etc. Tous ont vécu des difficultés à porter le projet parce qu'en réalité, aucun n'est individuellement capable de le faire, parce que c'est un travail d'équipe qui s'impose : mais le manque d'expérience, de formation, le vocabulaire complexe, peu maîtrisé, des interlocuteurs nombreux et peu identifiés, un passé complexe, invitent à la prudence.

Dans ce paragraphe, nous allons livrer quelques résultats de l'analyse de ce groupe. Cela nous permet de comprendre des aspects qui relèvent de la gestion de la santé au travail mais également de ce qui relève de l'organisation du travail. Nous verrons comment les deux s'imbriquent dans l'histoire que porte l'équipe en charge du pilotage des RPS ; et comment chacun de ses membres va finir par en devenir à la fois le bourreau et la victime. Pour illustrer l'importance et la montée en puissance de l'*affect* à la CSI, nous avons choisi de présenter le processus de conflit social qui se prolonge depuis près de dix ans et qui rassemble et oppose tous les acteurs que nous venons de présenter.

La judiciarisation des relations sociales, une histoire en héritage

La peur du délit d'entrave¹⁵²

Le premier délit d'entrave que nous avons identifié date de 1988. Il aurait pour origine la non consultation du Comité d'Entreprise pour des projets de réorganisation par Monsieur Marbach, à l'époque Président de la Cité des sciences. Le CE demandera 10 000 fr. mais il sera débouté de sa demande, la faute présumée n'étant en aucun cas constatée. C'est Marbach qui va devoir recevoir les 10 000 fr. du CE. Nous ne savons pas dans quelle mesure il a réellement réclamé cette somme dans les faits¹⁵³. Seulement, on constate qu'à seulement 2 ans de l'ouverture de la Cité, les relations sociales prennent rapidement un tournant « musclé » et judiciaire. Il faut également savoir qu'une partie des représentants de ce comité sont toujours en exercice, au CE ou dans d'autres instances, ou simplement Délégués du Personnel.

Le dossier « Quatrième travée »

La quatrième travée est une des 4 travées qui composent le bâtiment de la CSI et qui n'a pas été exploitée à l'ouverture pour manque de budget. Elle fait 26 000 m² au sol sur 5 étages. Le plan triennal 1993-1995 prévoyait un projet pour la 4^{ème} travée. A cette

¹⁵² Le délit d'entrave, selon l'Article L2328-1, est le fait d'apporter une entrave soit à la constitution d'un comité d'entreprise, d'un comité d'établissement ou d'un comité central d'entreprise, soit à la libre désignation de leurs membres, soit à leur fonctionnement régulier, notamment par la méconnaissance des dispositions des articles L. 2324-3 à L. 2324-5 et L. 2324-8. Il est puni d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3 750 euros.

¹⁵³ Audience du 31 mai de la 31^{ème} chambre correctionnelle du tribunal de grande instance de Paris.

époque, l'idée est de s'en servir soit pour développer la Cité, soit pour accueillir des activités analogues, soit accueillir des projets sans rapport comme de la recherche, de l'enseignement, des salons industriels, etc. Le projet doit être en harmonie avec la vocation de la Cité, et doit pouvoir accueillir beaucoup de public. A ce titre, le Projet « Planète Terre » mené avec la Caisse des Dépôts devait sensibiliser les publics et les rendre décideurs sur l'environnement. Il avait son propre conseil scientifique mais ne sera jamais mené à terme.¹⁵⁴ Des tracts syndicaux dénonceront rapidement le projet de la 4^{ème} travée. En mai 2003, Simon Monneret¹⁵⁵ écrit une lettre de Mission pour le programme d'aménagement de la 4^{ème} travée – il s'agit de finir les études préalables, concertation, méthodologie du projet.

Depuis 2004 les présidences et ministères de tutelle travaillent sur le projet d'aménagement de la partie Nord. Il y a consultation des instances syndicales en 2005, des recours, des référés, des délits d'entraves, des expertises et les instances continuent à perdre leurs requêtes en justice. Puis il y a eu mise en veille du sujet parce que le premier partenaire financier quitte le projet. La CSI a trouvé un nouvel investisseur, présente le projet devant le CE, avec 7 sessions extraordinaires. Le CHSCT a fait une demande en référé pour bloquer le projet, mais la demande a été déboutée. Les actes juridiques vendus, les travaux ont commencé en octobre 2012. Aujourd'hui, l'objet du conflit est l'aménagement des conditions de travail (bruit, poussière, déplacements) pendant les travaux.

Bâtiments peu adaptés à l'ergonomie du travail

En 2006-2007, des salariés d'un bâtiment de la Cité ont été frappés par des maux de têtes parce que le bâtiment est malsain. Cette histoire a cristallisé des tensions. Un rapport sur l'amiante a mis en cause le DRH donc un nouveau rapport sera ré-exigé et il sortira en 2009. Les études ont montré un vrai problème sanitaire dès le départ et les travaux ne sont pas encore terminés dans l'ensemble du bâtiment, les salariés fortement touchés n'ont été déplacés que beaucoup plus tard, à la sortie du « bon » rapport et sont toujours éparpillés sur le site ou dans des préfabriqués.

La question de la santé au travail commence à faire débat lorsqu'en 2005, le CHSCT découvre que la direction n'a pas fait connaître les résultats d'une étude sur l'amiante dans les locaux. Cela a créé une sorte de crise de confiance, les IRP disent se sentir face à un « mur du silence » (Cf. Tracts). Depuis lors, chaque sujet en lien avec la santé physique au travail devient objet de controverse et assez rapidement, de « délits d'entraves », et autres mesures juridiques liées à la mise en danger des salariés. De fait, un exemple emblématique concerne une trentaine de

¹⁵⁴ Elément issus des archives de la Direction des Ressources Humaines Administratives et Financières (1989-1994) - Le plan triennal 1993-1995. (5/10/1992)

¹⁵⁵ Directeur de programme à la CSI, il a également été Directeur Délégué à la Valorisation et à l'Action Régionale

salariés souffrant d'un syndrome des bâtiments malsains n'ayant pu être déménagés qu'après 18 mois de débats entre la direction et le CHSCT, par experts interposés : en 2008, le CHSCT avertit par tract de la mauvaise santé des équipes mises sur le compte des bâtiments. Une intoxication à l'hydrogène sulfuré concerne en effet, selon un rapport diligenté par le CHSCT la même année, plusieurs dizaines de salariés qui présentent le syndrome des bâtiments malsains. Cette histoire a renforcé le manque de confiance envers la direction et a créé un mouvement de rumeurs en interne. Un rapport sur l'amiante diligenté en même temps met la DRH en posture d'« accusée ». Un nouveau rapport a été ré-exigé par la direction cette fois et paraît en 2009. Si les études ont montré un problème sanitaire dès 2008, les salariés touchés n'ont été déplacés que deux ans plus tard, à la sortie du rapport qui a mis d'accord les deux parties.

En 2007, le premier suicide d'un salarié dont nous avons retrouvé la trace n'est pas reconnu en accident du travail car la famille n'a pas souhaité mettre en branle le processus de reconnaissance d'accident du travail, le suicide ayant eu lieu au domicile. Cependant, des questions de la part des salariés vont subsister pour savoir si cet acte était d'origine professionnelle ou personnelle. Une commission d'enquête est lancée unilatéralement par les syndicats. Quelques mois plus tard, un autre salarié de la direction se suicide chez lui. La direction décide alors de mettre en œuvre une cellule d'écoute psychologique avec les services de santé locaux et un prestataire externe. Au mois d'août de l'année suivante, une tentative de suicide par défenestration a lieu de nouveau dans la même direction. Le débat reprend. Une commission d'enquête de six mois est réalisée par le CHSCT. Les résultats sont intéressants : ils constatent que le salarié n'a pas eu de missions claires, que les moyens ne sont pas adaptés, qu'il n'a pas eu de formation adéquate à ses fonctions (procédure de marché public), des relations complexes avec la direction des achats avec laquelle il doit collaborer pour travailler et « ce sont malheureusement des « us et coutumes » qui ont pris le pas et non la solidité d'une formation professionnelle en adéquation avec la mission professionnelle prescrite. »¹⁵⁶

Il semble que le climat se durcisse en 2008. Le médecin du travail envoie plusieurs alertes en termes de risque psychosocial vers quelques directions, principalement transverses et qui ne seront pas prises en considération sérieusement par la direction générale de l'époque¹⁵⁷. À cette époque, les CHSCT se concentrent autour des suicides :

« En 2008, le CHSCT de la Cité change totalement. Les personnes changent mais les personnes se radicalisent en terme syndical, n'ont plus une visée de travail collectif à visée de prévention mais travaillent le conflit avec la direction. Les

¹⁵⁶ Enquête sur la tentative de suicide d'un salarié de la DSTSSI (résumé du rapport) p.38 - Septembre 2008-Février 2009.

¹⁵⁷ En 2012, au moment de notre intervention, une de ces directions sera « mise en arrêt maladie », suite à une surexposition de l'ensemble des équipes aux RPS.

réunions se tendent, les discussions se tendent, les réunions se multiplient. Je participe en tant qu'expert indépendant, je suis le témoin malheureusement d'un fonctionnement qui arrive et se prononce assez vite. Très vite, des membres font des déclarations en séance, « moi pour [tel syndicat] », « moi pour [tel syndicat] », c'est bizarre comme c'est arrivé, je l'interprète comme ça, c'est arrivé sur un conflit entre groupes de syndicats. Lors d'une nouvelle élection, ils se sont battus pour avoir le secrétariat. (...) deux groupes se sont fait la guerre pour être les mieux placés pour le secrétariat. Ils attaquaient pas la direction car étaient eux en conflit (...). Jusqu'au jour où les tensions se sont atténuées en prenant pour cible la direction. L'instance est devenue un ring entre syndicat et direction (...) les amis d'hier sont les ennemis d'aujourd'hui. Ça a un impact en terme de charge de travail et de se dire que c'est stérile. On en sort rien ces CHSCT, les procès-verbaux font 45 pages en times condensés que personne ne relit, qui sortent 6 mois, un an après la réunion. (...) C'est être dans un milieu conflictuel de tensions, avec des paroles pas très agréables à votre rencontre ou pas. Les présidents de CHSCT changent tous les deux, ans, ils craquent. » Éric, divorcé, deux enfants, dix ans d'ancienneté, travaille à la sécurité, titulaire d'un bac+5 en formation continue pour répondre aux exigences de la CSI.

En septembre 2009, dans le même département que la tentative de suicide, on assiste à une altercation entre un salarié et son chef de service. Les résultats de l'enquête réalisée par un prestataire externe à ce sujet est intéressant : il constate que le salarié n'a pas eu de missions claires, que les moyens ne sont pas adaptés, pas de formations adéquates à ses fonctions (procédure de marché public), des relations complexes avec la direction achat avec laquelle il doit collaborer pour travailler et « ce sont malheureusement des « us et coutumes » qui ont pris le pas et non la solidité d'une formation professionnelle en adéquation avec la mission professionnelle prescrite. »¹⁵⁸

Lorsqu'on lit dans le détail les échanges qui ont eu lieu lors de l'altercation, on comprend que le traitement de ce conflit a été démesuré, au regard de l'événement en lui-même. Les deux protagonistes, au moment des faits, sont sous pression, avec une peur de mal faire. Un prestataire ayant subitement changé ses prix, ils ne comprennent pas et se remettent en cause mutuellement alors qu'en aucun cas ils ne sont responsables de cette baisse de prix, ni même de son intention sous-jacente (arnaque, marché au rabais, etc.). Mais étant donnée la pression que chacun porte dans sa fonction, et la suspicion dont ils ont peur d'être l'objet de la part de l'évaluateur des prix (direction en charge des achats à la CSI), chacun cherche à se dédouaner sur l'autre des altercations avec les acheteurs. Et la complexité des relations entre leur équipe et les achats semble récurrente et ancienne. En revanche, celui qui va craquer est bien celui qui s'est trop investi, qui n'a pas officiellement les compétences (diplôme ou formation) pour exercer ses activités (il a vécu une ascension sociale de la même façon que les secrétaires que nous

¹⁵⁸ Enquête sur la tentative de suicide d'un salarié de la DSTSSI (résumé du rapport) p.38 - Septembre 2008-Février 2009.

développons au chapitre 5). Comme il est responsable du projet, il peut potentiellement être mis en faute professionnelle. Son surinvestissement serait vain s'il était mis en cause, alors il préfère se retirer de manière à se préserver. Malheureusement, cette réaction de protection sera mal interprétée par le reste des interlocuteurs qui décident d'en faire « un faible ». D'autre part, et cet aspect est très important à la CSI et nous l'avons abordé au travers des difficultés de traduction, c'est qu'il y a un conflit de point de vue professionnel insolvable par le dialogue dans un système hiérarchique : le conflit de représentation. Dans le travail d'enquête réalisé par un prestataire externe¹⁵⁹, un collègue témoigne :

« Cet agent de sécurité, à l'origine, est passé à la gestion et s'est mis du jour au lendemain à négocier des marchés, écrire des cahiers des charges, des documents juridiques, signer et valider des appels d'offres. Il travaillait chez lui, toute la nuit. Il travaillait la nuit sur la Cité des enfants, il suivait la technique, et il animait les réunions d'équipes, et envoyait des mails à son chef. On n'a jamais réussi à trouver une erreur, il faisait très bien son travail, je ne comprends pas comment on lui a donné autant de responsabilités. Il a pris le marché V l'un des plus durs et il y est arrivé. Il a travaillé comme ça pendant 4 ans, jusqu'à ce qu'il pète un plomb. Un acheteur l'a accusé de vol, de malversation, de manque de professionnalisme. Sa femme nous a dit qu'il ne dormait pas la nuit. Il a fait tout ça pendant 4 ans sans statut de cadre, et était payé 1600 euros net. Ce salarié a eu 5 altercations avec cet acheteur. À chaque fois il l'a signalé à ses directeurs, et personne ne l'a pas protégé. »

Mais les préconisations faites par les élus dans ce rapport sont refusées par la DRH. Le salarié, soutenu par des organisations syndicales, va au tribunal des affaires sociales pour faire reconnaître son geste comme étant lié au travail. Le tribunal ne reconnaît l'accident du travail mais le salarié a fait appel. Le salarié part un an et revient à mi-temps en octobre 2010. Ce sera reconnu comme accident du travail. Les membres du CHSCT diligentent le même expert. Le rapport sur l'altercation est restitué en mars 2011 devant le CHSCT mais les remarques de la DRH n'ayant pas été suffisamment prises en compte, le rapport est contesté. Le 30 juin 2011, le salarié se plaint parce que le mi-temps thérapeutique n'est pas adapté à son travail. Il y aura une nouvelle altercation avec ses responsables, un accident du travail, il s'arrête un an. Son responsable témoigne :

« J'ai eu le soutien de mes supérieurs, notamment par mes directeurs. Eux, ils ont fait bloc derrière moi. Ils ont voulu faire évoluer les choses, comprendre mais eux aussi se sont retrouvés dans la même spirale et se sont fait attaquer, d'ailleurs c'est un des nombreux procès d'Universcience. (...). Elle [la personne de retour de son arrêt maladie] demande une réunion pour lui attribuer du travail, entre guillemet, « on ne l'utilise pas à sa propre valeur ». Courrier au directeur, il me convoque, prépare une charge de travail. Il me dit : « c'est moi qui vais lui attribuer ». Le jour de la réunion, la personne rentre et s'énerve avant même qu'on ait évoqué le sujet, c'est ce qu'il a demandé ! Le directeur dit : « on va commencer à introduire le sujet

¹⁵⁹ Prestataire, expertise, CHSCT, 2010.

avant de s'énervé ». Elle commence à augmenter le ton. Alors le directeur dit : « s'il n'y a pas de dialogue alors, dehors ! ». Elle est sortie du bureau. Immédiatement un courrier au directeur général et aux syndicats disant : « vous m'avez convoqué pour me donner des tâches, je ne comprends pas que vous m'ayez mis dehors devant tout le monde, c'est une humiliation. Je vous rappelle que j'ai déjà été en arrêt maladie à cause de ça ». Allez, un an d'arrêt (rires). (...) Deux ans absence. »

Ce sujet est considéré par le manager comme une question d'autorité. D'autres soutiennent la cause du salarié parce qu'il a été le porteur d'une vérité beaucoup plus dérangeante comme les pratiques de corruption, expliquant sa stigmatisation :

« Mais vous savez, ce n'est pas sûr qu'ils aient redescendu l'info jusqu'à eux. (...) Moi, quand il m'a raconté son histoire avec **** je suis tombée mal. Ce n'est pas possible. Incroyable. Il est sorti de loin. C'est un mec qui est super, qui est super sympa, et qui se fait taper dessus, aussi, lui. Parce qu'en fait, ce qu'ils font comme truc, c'est... Parce que quand je suis arrivée, ce qui s'est passé, c'est... On vous raconte quelque chose sur quelqu'un... Enfin, on a des clients internes directs, d'accord ? Je prends quelqu'un de l'électricité, par exemple. Il a besoin de mes services (...) mais il passe par mon chef de service. Mais mon chef de service ne redescend pas l'info. Et moi, j'ai besoin de cette info pour avancer, donc je ne peux pas avancer. (...) En fait, ils bloquent tout. Ça crée des situations. Il y a de part et d'autre des informations qui sont données et ça fait des tensions entre les gens. Comme ça, on reste roi, au milieu, vous comprenez ? On détient les infos et on reste roi. Alors vous travaillez, voilà. Vous décidez de faire quelque chose, vous faites une réunion. Vous faites un compte-rendu – je fais des comptes-rendus – et on dit : « OK, on fait ça ». Et là, il y a Y qui passe et qui dit : « Non, on ne fait pas comme ça, on fait comme ça. Tu changes, tu fais ça. ». Mais je n'ai pas l'info. » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

Marie montre que les salariés qui craquent sont souvent ceux qui veulent bien faire concernant le cas que nous présentons. Un CHSCT extraordinaire est dépêché et un rapport est de nouveau confié à l'expert qui avait réalisé le rapport précédent. Le salarié a saisi les prud'hommes pour harcèlement moral contre sa hiérarchie. Par ailleurs, le poste de directeur du département (niveau +2 pour lui) lui est proposé, ainsi qu'un départ facilité. Depuis, il est revenu sur son poste et les relations semblent lointaines, mais moins conflictuelles, selon son manager :

« Ça se passe très difficilement, c'est hypocrite quoi : « bonjour bonjour vous avez ça à faire ? Ça en est où ? Où la ! Vous me mettez la pression ! (sourir) ». (...) Je suis allé voir la médecine du travail. Je me suis dit : « il faut laisser, laisser, tempérer, ne pas rentrer dans la provocation, laisser parler mais ne pas se laisser agresser non plus, parce qu'elle commence à entrer dans ma vie privée ». (...) Donc je suis allé voir la médecine du travail, ça m'affecte, parce que là on commence à regarder dans ma vie privée, il doit même savoir où j'habite. Moi aussi je vais me mettre en RPS et on aura tout gagné. » Franck, manager de la personne arrêtée.

Nous ne sommes pas parvenues à interroger le salarié directement. Il n'a pas souhaité témoigner. On s'aperçoit au fur et à mesure des entretiens et des rapports que ce conflit mobilise plusieurs

salariés, de métiers différents, qui interviennent tous autour d'une chaîne de production de travail : la réalisation d'un appel d'offre de marché public pour un travail de sous-traitance. La souffrance des parties n'est pas considérée comme prise au sérieux par la direction générale, renforçant ainsi la fracture qui rend impossible tout dialogue social.

Trois ans plus tard, et au premier jour de notre intervention, nous avons été mises en garde par la direction : un des rapports suscités a été l'objet d'un contentieux juridique parce qu'il met en cause la direction générale qui n'a pas été consultée – mais qui ne souhaite pas non plus s'exprimer selon les experts mis en cause. On comprend alors que c'est une guerre féroce qui oppose les instances de représentation du personnel et les représentants de la direction, non pas pour les individus en question mais bien sur une question de statut. Quelle que soit la personne concernée, et même si par ailleurs on l'apprécie en tant qu'individu, on peut l'agresser lorsqu'il prend son rôle ou sa casquette de représentant :

« Je supporte de plus en plus mal [les relations avec les IRP]. Je le vis mal. Je le vis mal, d'abord parce que ça me bouffe mon temps, ensuite parce que je rentre à reculons dans les séances, parce que c'est pas du tout intéressant. Ça dégénère assez souvent en lutte verbale stérile, chacun essayant de faire rire le public et d'attirer les... Enfin, ça n'a aucun intérêt, si ce n'est que pour l'instant, les ponts ne sont pas rompus. (...) Voilà, il y a un moment, c'est fatigant et puis vous vous mettez en colère, vous perdez un peu votre calme, ce qui est nul parce que ça ne fait qu'empirer les choses. Voilà. (...) C'est surtout ces conflits en réunion, parce que pris individuellement, moi, je peux discuter avec n'importe quel des membres, cela se passe très bien, on reste tous sereins, souriants et même quelques fois on avance sur des dossiers. Mais là, c'est tellement artificiel. » Louis, membre de la direction

5.3.2.1 Une fusion qui tend les relations

Pour répondre à son devoir de santé et sécurité, en 2009, le Président Directeur Général demande à l'ingénieur sécurité une organisation de sécurité globale qui rassemble tous les acteurs autour des questions de sûreté, de sécurité, d'hygiène et santé puisqu'ils pensent que ce sont des sujets qui doivent être traités ensembles. Une des préconisations rendue est de créer un service de santé et de sécurité mais cette proposition relève d'un idéal théorique inspiré de la formation supérieure de son porteur. C'est donc sans compter le réel des luttes de pouvoir au sein de la direction générale. La nouvelle direction mise en place entre temps rejettera ce projet qui implique des acteurs qui ne souhaitent pas y être associés. On va donc préférer créer un service de santé au travail séparé de ceux de l'hygiène et de la sécurité avec en chef de service le médecin du travail.

Lorsque la CSI fusionne avec le Palais de la Découverte, beaucoup de contentieux sont lancés par les instances de représentation syndicales (IRP) pour tenter de faire annuler le décret de

fusion. Le CHSCT est un des moteurs dans la contestation. La DRH devient alors un acteur central de la décision, de la production (rédaction et correction du décret de fusion, mise à jour des nouveaux statuts, fusion des listes de salariés, harmonisation des traitements, etc.) et va devenir le destinataire central des accusations autour de la fusion. Pour ne pas prendre l'étiquette inadéquate du « méchant », les infirmières veulent sortir de la tutelle de la DRH et garantir auprès des salariés et des IRP leur autonomie d'action, de décision et l'éthique de leur posture professionnelle. Cette séparation fragilise encore plus l'équipe RH par une mise en cause de leur éthique professionnelle, alors qu'elle a en charge, à cette époque l'évaluation des risques psychosociaux. Elle perd les infirmières comme ressources de travail et d'analyse des risques. Par ailleurs, elle est en désaccord avec la volonté syndicale et patronale de recruter en interne un médecin avec des compétences sur les RPS. Sans doute y voit-elle ici un conflit potentiel à être deux acteurs aux postures différentes en charge du même dossier. Il en résulte que face à l'embauche d'un médecin du travail formé aux RPS, la DRH décidera implicitement de laisser le projet à charge de celui-ci. Il est intéressant de voir ici que chacun agit pour sa propre profession et qu'à ce stade, l'allégeance hiérarchique n'est pas prégnante sur la prise de décision.

En avril 2010, un sous-traitant de la direction informatique se suicide. Une enquête interne est menée en milieu conflictuel. Les résultats sont sujets à de lourdes discussions entre direction et syndicats, alors l'émotion est à son comble. Un prestataire externe établit un rapport faisant remonter les dysfonctionnements organisationnels pour la première fois : logiciels inutiles, les liens entre la direction et les prestataires externes biaisent les marchés publics, etc. Des mesures ont été prises pour faire évoluer tout cela ; le suicide a ainsi été considéré comme accident du travail.

5.3.2.2 La difficile avancée autour des risques psychosociaux

En juillet 2010 a été mise en place une négociation avec les syndicats pour signer un accord sur les RPS, mais un seul des huit syndicats signe en mars 2011. Quelle est l'origine de ce refus presque collectif ? Le 26 novembre 2010, un membre du CHSCT devient chargé de mission pour réaliser à la hâte des descriptifs de postes à réaliser en trois mois (suite à une mise en demeure de la DRH gagnée par les syndicats). Une altercation entre lui et une personne de la DRH pousse ce dernier à faire une demande d'arrêt de travail. Il s'arrête 18 mois, retardant la réalisation des descriptifs de poste. Il reviendra en tant que membre du CHSCT, et ses mauvais rapports avec la DRH vont complexifier définitivement le déroulé de ces comités.

En juillet 2011, le CHSCT demande une expertise sur les risques psychosociaux chez les sous-traitants de sécurité. La direction refuse parce que cela ne concerne pas leurs salariés, mais elle

dépêche l'ingénieur sécurité pour travailler sur une évaluation des RPS, profitant de son travail en cours de réalisation pour l'évaluation des risques physiques¹⁶⁰. Ce dernier refuse puisque sa proposition initiale de travailler en collaboration hiérarchique avec le service de santé a été refusée et qu'il n'y a pas eu d'embauche de professionnel des RPS dans son équipe. Il renvoie alors, à la manière de la DRH, cette mission au médecin. Mis sous pression par sa hiérarchie, il finit par exécuter l'injonction à réaliser ce travail et rédige l'avis d'achat pour une prestation de sous-traitance. Mais il a déjà une forte charge de travail par ailleurs et a du mal à couvrir sa mission par manque de temps, et comme il l'affiche à plusieurs reprises, de compétences. Il comprend les enjeux autour des RPS depuis de nombreuses années et ayant eu du mal à soutenir la confiance des syndicats, il tremble face à un risque de dénigrement syndical. Pour préserver sa santé, il dit avoir dû rendre le dossier, ce qui lui coûtera cher personnellement et professionnellement. Il a quitté l'entreprise depuis lors.

En Juillet 2012, une expertise sur les RPS est réalisée au sein des entreprises de nettoyage en sous-traitance. La direction de la Cité saisit la DIRECCTE et la CRAMIF pour solliciter la médiation. La DIRECCTE préconise de rediscuter avec les organisations syndicales lors d'une médiation. Mais la direction semble refuser cette idée :

« Je suis contre l'autorité. Après le médiateur, c'est quoi, le bâton ? ». Direction générale

Quelques mois après le début de notre intervention (septembre 2012), un droit d'alerte est lancé par les IRP sur la direction juridique et financière pour suspicion d'un danger grave et imminent. Après une enquête interne et conjointe, la présidence présente une mesure de deux jours de congés pour l'ensemble des salariés de cette direction. Un audit organisationnel est confié à un cabinet d'experts par la direction. Ils mettent en place un groupe de parole, des renforts d'effectifs, et la rédaction de nouvelles procédures pour fluidifier le travail avec l'agence comptable.

De notre côté, nous avons répondu à l'appel d'offre en mars 2012 mais un retard sur le délai d'examen des dossiers advient du fait du changement de responsable sur le dossier. Ainsi, nous recevons une demande de réengagement financier, avec une convocation trois semaines après pour une rencontre sans possibilité de délais. Quelques jours plus tard, un coup de fil informel de la part d'un salarié des achats nous informe que nous sommes a priori retenus mais il ne donne pas d'engagement sur les délais de réponse formel. Enfin, un coup de fil de la chargée de projet RPS en septembre nous propose un unique RDV le jour suivant. L'ambiance locale

¹⁶⁰ La mise à jour annuelle obligatoire était en défaut depuis 2008.

s'impose immédiatement à nous. Lors de notre première rencontre avec les équipes, il n'a réuni que la moitié de l'équipe projet. Voici un extrait de notre carnet de terrain :

« La taille du comité étant restreinte, l'objectif de la rencontre n'est pas clair, d'autant plus qu'elle n'est conduite par personne, que les informations sont données en vrac, c'est mal parti. Aucun document ne nous est donné, sur, par exemple la constitution du comité de pilotage, soit nos interlocuteurs sur l'ensemble de la mission. » Carnet de terrain, septembre 2012.

Quelques jours plus tard, nous sommes invitées à une réunion de lancement :

« Cette réunion n'a pas pris la forme d'un lancement concret puisqu'elle a duré très peu de temps, soit 30 minutes, avec pour participants l'ensemble de l'équipe hormis la responsable des Relations sociales. Après nous être présentés, le DG est arrivé en retard et a monopolisé la parole en faisant un point sur les différentes expertises qui ont déjà eu lieu, montrant très très fort son désaccord avec un des rapports qu'ils ont par ailleurs contesté en justice. Nous demande de l'objectivité. Aucune question n'a été posée sur notre méthode mais simplement ils ont abordé le fait que nous souhaitions rencontrer les syndicats. (...) Aucun autre échange n'a eu lieu avec le comité de santé psychosociale depuis. Et je vous parle au 8 novembre. J'ai pas l'impression que je vais pouvoir faire ma thèse. J'ai l'impression qu'ils ne veulent pas de nous. » Carnet de terrain, septembre 2012.

Lors de l'entretien collectif réalisé avec les membres de l'équipe de pilotage, on s'aperçoit que là aussi les conflits avec les syndicats monopolisent le temps de parole. Régina est à bout de souffle et arrive en tremblant à notre entretien. Elle s'explique :

« Il y avait une enquête sur un accident du travail d'un salarié protégé, membre du CHSCT. (...) On [les personnes nommées pour mener l'enquête] auditionnait les témoins et on sentait bien une manière de procéder agressive à l'égard des témoins. Si bien qu'une témoin a écrit au DG qu'elle se sentait accusée par les CHSCT. Un monsieur avait baissé le décolleté d'une dame avec un crayon à une sous traitante, à tel point que le CHSCT a fait la même chose à la témoin. Au CHSCT du Xxx, point 4 sur cette enquête pour montrer les accords et les divergences. Je m'étais préparée la nuit, j'avais bien dormi, (...) j'arrive dans un local où tout le monde crie, le président est rouge, (...) j'ai commencé à reculer, reculer au mur et je me suis effondrée en larmes. »

Régina explique cela par un dialogue social rendu impossible depuis des années pour les raisons que nous avons développées plus haut, et qui repose essentiellement sur un manque de confiance. Pour elle, il n'y a plus d'issue face à de tels conflits qui s'apparentent à une guerre :

« Faire partie de la direction, c'est être à abattre [pour les IRP]. Donc c'est pas constructif... Je m'interroge sur comment on va s'en sortir, ... Comment ça va être constructif... On a un travail envers le public, on a une subvention d'état, on a une mission, elle est complètement oubliée. C'est comme si on ne se rendait pas compte qu'on en a une, c'est pas assumé la part qui lui revient [au CHSCT] dans la construction de l'édifice. C'est la guerre contre l'autre ».

Jacques, psychologue de formation, explique à Régina que ce n'est pas elle qui est visée, mais sa position sociale dans l'entreprise :

« C'était parce qu'ils étaient déjà en train de se hurler dessus, ... du coup cette violence-là était une façon de te faire sortir pour te protéger. Je pense qu'ils sont fous furieux, mais je suis aussi persuadé qu'ils se sentent investis d'une mission sacrée, qui est celle de nous sauver, même si c'est de façon violente. Le discours violent est assorti d'un vocable protecteur : « faites attention à vous, sortez d'ici ! ». C'est pas contre nous, en tant que personne. »

Mais ce constat ne permet pas pour autant à tous les membres de l'équipe présents autour de la table de trouver les ressources pour s'en sortir. La solidarité issue d'un collectif qui les reliait est annihilée par le même passé décrit ci-avant. Ils se sont trop confrontés et mis en concurrence pour se tendre mutuellement la main, avec confiance. Il apparaît nécessaire de donner un cadre à l'évaluation des RPS, via des instruments, ou des process. Mais on ne peut faire l'économie de raccrocher ces outils gestionnaires à la réalité cognitive des individus présents pour qu'ils y adhèrent, et s'en saisissent. Ce même cadrage doit envisager la prise en charge de l'histoire du conflit dès ses origines et un processus de *reconnaissance*. Mis en place dans certains pays face à la nécessité de se reconstruire après des catastrophes, les dispositifs de *reconnaissance-indemnisation-pardon* doivent, selon nous, être rapidement envisagés sur notre terrain.

Le fil des conflits s'est développé autour d'histoires, d'agressions, d'altercations locales qui ont été reprises à la fois par la direction générale et les instances de représentation syndicales pour se renvoyer mutuellement les responsabilités du malaise de plus en plus manifeste au sein des équipes. Nous avons cherché à interroger le maximum d'acteurs concernés et prêts à se confier. Notre analyse pointe surtout des dysfonctionnements récurrents autour des outils nécessaires à la réalisation du travail de l'ensemble de la chaîne de production. Or, il semble que cette dimension relève du *statu quo*. Il devient donc essentiel que les salariés parviennent à se « débrouiller », « s'organiser », « prendre sur soi », « laisser filer ».

5.3.3 Conséquences opérationnelles d'une distanciation inadéquate

Il n'y a pas, dans l'histoire de la réflexion interne autour de la prise en charge des RPS, de transversalité de la discussion. Émergeant de force suite à des actes aussi violents que des suicides, cette question devient tellement taboue qu'elle se traduit par une judiciarisation des relations sociales. Quant aux échanges en interne, l'ensemble des parties prenantes est à un moment mise en cause personnellement : sur ses capacités cognitives à traiter le sujet, son sexe, sa classe, son métier, etc. On s'accuse mutuellement d'un manque d'engagement ou de loyauté envers l'établissement.

« Il est important de rappeler pourquoi on est là, on oublie les publics, la preuve c'est qu'aux fêtes de la science les gens ne participent pas, les organisateurs ont moins de volontaires internes pour bosser un jour le WE en plus, il y avait trop de demandes avant et maintenant ce sont des rappels. C'était aussi la fête du personnel avec deux heures de fête à la cité. C'était l'occasion de descendre des bureaux. »
Entretiens collectifs délégations

L'expression de certaines émotions dans les organisations peut être vue comme l'expression des dysfonctionnements organisationnels. L'équipe en charge de l'évaluation des RPS semble aller bien de loin, mais en cherchant à travailler avec eux, à communiquer avec eux, on s'aperçoit qu'un mal-être est latent, qu'il bloque les échanges, et le travail. Cette histoire remonte selon nos explications précédemment citées aux années 2005, mais notre travail d'archive a montré des défauts de prise en charge de la réalité gestionnaire et organisationnelle bien avant la création de l'établissement, ainsi que nous le montrons au chapitre 4. Si cette histoire est ancienne, ceux qui la portent aujourd'hui n'en ont pas toujours conscience. Elle fait mur entre eux et le dossier, comme une histoire en héritage.

Les nombreuses tensions et les conflits au sein de l'équipe en charge du dossier RPS nous empêchera presque totalement de pouvoir collaborer avec eux. Si la fonction attendue de ce groupe est de prendre en charge la santé des salariés, on découvre des individus affaiblis, eux-mêmes exposés à des situations de risque, dépassés par leurs fonctions et qui tentent individuellement de se préserver. Tous ont vécu des difficultés à porter le projet parce qu'aucun n'est individuellement capable de le faire : pas d'expérience dans le domaine, pas de formation, un vocabulaire complexe, peu maîtrisé, des interlocuteurs nombreux et peu identifiés, un passé complexe qui invite à la prudence. Or là où le collectif serait leur première issue positive (Clot, 2012), il est malheureusement trop tard, chacun ayant, à son avis, donné plus que l'autre. La question des risques psychosociaux n'est plus vue comme un problème organisationnel puisque ce sont aussi les affects qui ont empêché de bonnes relations de travail, favorisé le mal-être, rendu impossible un travail « agilité » (Badot, 1997). On s'aperçoit souvent sur notre terrain de recherche que ceux qui parviennent à travailler ensemble et à faire avancer leurs projets sont ceux qui se connaissent depuis le début, qui maîtrisent un langage commun et certains *habitus* de l'organisation. Ceux dont l'histoire interpersonnelle les lie malgré les dysfonctionnements organisationnels. Ceux-là sont en train de partir en retraite. Mais pour les autres, il y a perte d'une partie des ressources, notamment par une absence de maîtrise (ou possibilité d'intervention) sur ces affects.

Conclusion

Dans ce chapitre, on constate le passage d'un projet idéal au dysfonctionnement organisationnel. Dans un premier temps, nous nous sommes attachée à reprendre les aspects qui selon nous sont fondateurs d'une impossibilité de régulation des relations de travail au quotidien. Il s'est agi de montrer que l'entreprise se conçoit de façon beaucoup plus rigide et rationnelle qu'elle ne l'est en réalité, ce qui provoque un stress lié au décalage entre prescription et réel. Mais cela va plus loin qu'une analyse clinique, puisque ce sont les accords collectifs, fruit d'un dialogue social, qui à notre sens sont fondateurs des *primo injustices*. Ces règles instituent les modalités d'inégalités salariales. De plus, et cela fait partie de la boîte noire que nous ne sommes pas parvenu à trouver à la CSI, les équipes « externes » représentent plus de la moitié des travailleurs de terrain et l'on ne sait pas grand-chose les concernant.

Les métiers en charge de la régulation des relations sociales ont chacun une mission spécifique, accompagnée d'avantages et de contraintes. Pourtant, dans le cas de l'évaluation des RPS, chacun d'entre eux a été mis sur un même plan concernant la prise en charge de l'évaluation des RPS en interne. Ainsi que nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, la diversité des points de vue et des expertises autour de la santé au travail portée par chaque acteur a abouti au fait qu'aucun ne s'est senti suffisamment légitime pour prendre en charge le dossier. Et aucun n'a fait appel ou n'a demandé le soutien de ses collègues sur la question, montrant l'isolement de chacun ou l'autonomie insensée de chacun dans son travail. Il résulte de ces injonctions successives la fragilisation des individus qui ont porté la mission. Le collectif disparaît face à la cascade de désengagements individuels. Ces retraits correspondent à une préservation de soi.

Ce qui se dessine en creux de notre démonstration, c'est qu'il y a des projections précises et arrêtées assez tôt sur ce que DOIT être la CSI, mais il y a comme une impossibilité de passer à l'action. On s'aperçoit dès les premiers temps que plusieurs valeurs s'affrontent, et que celles-ci se heurtent-souvent à une réalité mal perçue, mal diagnostiquée ou pas du tout appréhendée : la difficulté à lier inclusion sociale et excellence, professionnalisation et carrière, compétences et formation continue. La mise au travail des équipes autour de l'évaluation des RPS a été conflictuelle à cause des tensions de son histoire politique et sociale.

Il faut désamorcer les conflits sociaux en les traitant comme des problèmes organisationnels qui émergent suite à une surdose de *distanciation* (processus, principes, rites, process) et une sous dose de reconnaissance des *affects* (les IRP ont été blessés dans le passé, on ne leur a pas demandé pardon, etc.).

Mais il est aussi vrai que pour le lecteur averti, la CSI diffère assez peu d'autres établissements publics ou privés fortement contraints par leur environnement. On constate aussi que c'est la structure elle-même qui quelque fois s'impose des difficultés. Cette réalité peut paraître désespérante à qui aurait souhaité la réalisation du projet *idéal*. Mais une fois de plus, l'*idéal* est une prénotion située, datée et estampillée par un certain type d'acteurs, au service de leurs ambitions, et inexorablement au détriment d'autres. Ce dont on s'aperçoit, c'est que cette culture organisationnelle mixte à laquelle fait face Universcience a permis le développement de projets locaux, autonomes, originaux, ambitieux et innovants puisqu'ils ont délibérément fait le deuil du *mainstream* organisationnel comme ressources.

Partie 3. Expériences et trajectoires individuelles comme ressources sur les situations de travail

Lors de son audition par le collège d'experts sur les risques psychosociaux coordonné par Gollac¹⁶¹, Marc Lorient a rappelé l'incorporation différenciée d'un même stress, ou d'un risque potentiel selon les individus. Il explique qu'il y a « ambivalence » dans bien des cas. Des facteurs organisationnels seront constitutifs de risques dans un cas, et éléments de bien-être dans un autre. C'est la compréhension de ces différences d'incorporation¹⁶² que nous analysons dans cette partie.

Au cours des échanges avec les salariés de la CSI concernant leurs parcours professionnel et de santé, chacun nous raconte des *situations* au cours desquelles s'entrecroisent plusieurs trajectoires (santé, travail, famille, mobilité, etc.). Ces *situations* de vie résultent d'un emboîtement inédit de ces trajectoires pour former la *carrière* (au sens de Becker). Être une femme va jouer un rôle dans une situation donnée, au regard d'une histoire sexuée qui elle-même s'imbrique avec une histoire

¹⁶¹ <http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/medias/Marc-Lorient.pdf>

¹⁶² Par exemple, l'image sociale du métier effectué est un aspect très présent sur notre terrain ainsi que nous avons pu le montrer avec les médiateurs.

culturelle, sociale, économique, géographique, amoureuse, professionnelle, familiale, etc. Cette imbrication de trajectoires varie d'une situation (imbrication des différentes trajectoires) à l'autre, d'un moment à l'autre. Ce sont ces successions d'expériences qui vont forger les *rapports successifs au travail*, qui servent à la fois de projection mais également de relecture de ce qui s'est passé (Bidart, 2006). Les rapports au travail évoluent dans le temps de la carrière. Dans les situations de mal-être au travail, le poids du système organisationnel semble *trop* peser sur les trajectoires professionnelles comme sur les ressources des individus pour qu'ils parviennent à tenir au travail.

Nous avons vu dans la seconde partie quels aspects organisationnels servent de ressources. Dans cette troisième partie, nous prenons en considération la socialisation et les expériences antérieures ou parallèles à la situation de travail propre aux individus. Nous verrons que cette capacité à jongler entre ces différentes trajectoires conditionne les carrières.

Dans un premier chapitre (6), nous mettrons en avant les éléments qui servent de ressources au travail comme le réseau, les expériences professionnelles antérieures ou parallèles et les expériences vécues en dehors du travail. Nous verrons en ce sens ce qui caractérise les figures de leaders que nous avons suivies.

Dans un second chapitre (7), nous présenterons au lecteur la façon dont la mise en échec de la mobilisation des ressources individuelles que nous venons de citer met en péril le bien-être et la santé des salariés concernés. Nous verrons que les mauvaises expériences accumulées usent le salarié. Nous explorerons notamment le phénomène d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle. Nous mettrons également en avant l'importance de la trajectoire de santé sur le bon déroulement de la trajectoire professionnelle, en montrant l'importance du soutien organisationnel pour renforcer l'action individuelle. Pour illustrer cela, nous allons développer le cas d'un conflit interpersonnel dont nous nous sommes servie pour illustrer de façon emblématique le processus de mal-être au travail. Il résulte de l'échec de la mobilisation de ressources organisationnelles puis individuelles pour aboutir à l'inévitable rapport de force conflictuel.

Chapitre 6 Les trajectoires de socialisation comme ressources sur les situations de travail

Pour Régine Bercot, il existe différents types de socialisation : la socialisation de *groupe*, mais également une socialisation plus *universelle* qui permet de se *situer*. Dans un sens plus individuel, elle rappelle que Mead fait du *Soi* une entité construite socialement : « la construction de l'identité procède de différentes identifications de l'individu. L'identité est répudiation sélective et assimilation des différentes identifications dans des configurations nouvelles » (Bercot, 1999, p. 54). Pour nous, le travail « est une sphère parmi d'autres » (p. 77). « L'investissement au travail n'est pas invariable, y compris pour un même individu » (p.79). En ce sens, pour nous, le travail participe des expériences de socialisation. On peut développer plusieurs autres trajectoires : de mobilité, de santé, scolaire, professionnelle, amoureuse, familiale, de santé, etc. Nous avons choisi d'interroger principalement les trajectoires de santé et les trajectoires professionnelles de nos 31 interviewés. Cependant nous verrons combien, dans les récits, chaque *situation* convoque plusieurs trajectoires qui s'imbriquent ponctuellement.

Dans ce sixième chapitre, nous regardons plus spécifiquement le maillage relationnel en entreprise, et notamment le rôle du réseau professionnel et du management (5.1), en détaillant l'importance de ce réseau, du collectif, et du management. Dans un second paragraphe, nous montrons comment les expériences professionnelles deviennent des ressources pour la compréhension entre acteurs ou la lisibilité des règles, du fonctionnement et des *habitus*. Dans un troisième paragraphe, nous voyons que le hors travail peut avoir des effets ambivalents sur les salariés, notamment par le prisme du sexe et de la classe sociale au travail. Préserver sa vie personnelle peut-être une ressource d'engagement au travail. Enfin, notre dernier paragraphe est consacré aux *machers*, des leaders locaux qui ont réussi à s'imposer durablement à la CSI et dont l'ensemble des trajectoires s'imbriquent pour produire du bien-être au travail.

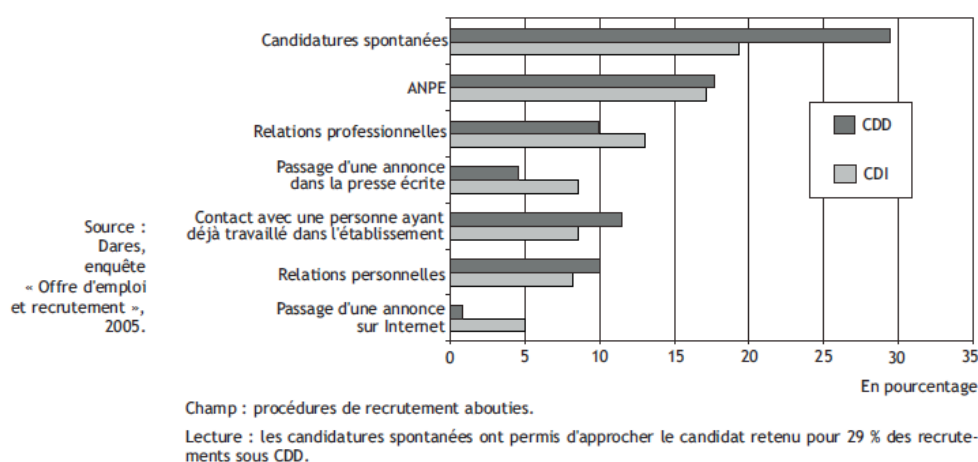
6.1 Le maillage relationnel en entreprise, entre atouts et contraintes

Dans ce paragraphe, nous mettons en avant les situations décrites par les salariés et qui illustrent les éléments de leur trajectoire professionnelle. Nous présentons uniquement les relations les plus mises en avant par les interviewés.

6.1.1 Le réseau professionnel comme ressource

Au cours de la narration de leurs trajectoires professionnelles, on s'aperçoit que souvent, l'entrée des salariés de la CSI dans un nouveau poste relève du réseau. Le fait d'avoir un réseau de relations amicales ou professionnelles permet de trouver plus aisément du travail. Cette observation est corroborée par une enquête de la DARES (2006) qui montre combien les relations (professionnelles, personnelles ou « contacts ») sont nécessaires pour trouver un poste en France (presque 1/3 des recrutements en CDI) :

Principaux canaux ayant permis d'approcher le candidat recruté (DARES, 2006)



À la lecture de nos entretiens et de nos archives, nous évaluons à plus de 50% l'effet de réseau. S'il est nécessaire pour entrer dans la CSI, ce réseau le reste encore une fois en poste. Il facilite le travail au quotidien, la mobilité interne, et permet de trouver des ressources pour travailler au quotidien. C'est le cas de Régina, réfugiée politique, qui a vécu une ascension très rapide à la CSI. Régina est arrivée à 28 ans en France, fuyant une dictature alors qu'elle entamait une carrière universitaire. Elle vient seule, laissant mari et enfant pour six mois, mais son séjour s'est prolongé pendant près de 40 ans. Elle est rapidement parvenue à rapatrier sa fille et s'est séparée de son mari. Elle raconte que son attachement à la CSI commence par une série d'opportunités qui va lui permettre de trouver très vite un statut d'emploi et de travail qui vont, malgré les « désordres » de sa vie personnelle, stabiliser sa vie. Embauchée par une occurrence de réseau, on

va lui donner des responsabilités à plusieurs reprises. Pour elle, ce ne sont pas ses compétences qui interviennent dans son ascension, excepté à la toute fin de sa carrière, mais plutôt une succession de rencontres qui lui ont porté chance. La première rencontre la mène dans le groupe de travail qui a travaillé sur la création du musée, et où elle est restée plus de 30 ans :

« Donc, je suis tombée sur un type de l'agence pour l'emploi qui était hyper gentil – j'ai eu beaucoup de chance dans mon parcours¹⁶³ – qui m'a dit : « Mais si vous étiez journaliste, vous savez taper à la machine ! » (...) et ils m'ont proposé un stage payant. Donc, j'étais payée pour faire un stage – pour moi, c'était hallucinant – de secrétariat (...).

Alors, là, j'étais comme intérim, oui, je suis venue par l'agence d'intérim, mais il y avait un poste. Un des ingénieurs m'avait dit : « Il y a un poste. » (...) Donc, ma fille arrive. J'étais contente, j'avais un poste. (...) Donc, une amie me dit : « Tu sais, il y a une famille qui voudrait bien amener les enfants – un client américain – réfugiés, en vacances. Ils ont des enfants qui ont l'âge de ta fille, ce serait peut-être bien pour ta fille de partir avec eux, ça lui permettrait de partir en vacances. » (...) Après, on est devenus amis et il se trouve que le monsieur en question était un astrophysicien très connu. (...) Il me dit : « Mais écoute, il y a un grand projet du gouvernement français qui est en train de se faire... » – c'est une histoire de... c'est un conte de fées, hein. Donc, « mon beau-frère est le directeur scientifique (...) il y a une petite équipe, je peux te trouver... Tu rentres et puis tu te débrouilles à l'intérieur » – en gros, c'était ça, ce qu'il m'a dit. Donc, j'ai été prise dans la première équipe qui devait faire le projet de ce qui à l'époque ne s'appelait pas la Cité des Sciences mais le Musée des Sciences et des Techniques, c'était la mission du musée. On était une vingtaine de personnes. » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

Elle reconnaît qu'on lui a laissé sa chance dans un marché plus clément qu'aujourd'hui. Même si elle n'avait pas le profil de l'emploi (diplôme, expérience ou connaissance), on la met au travail. Si de ce point de vue le schéma fait, ainsi qu'elle le formule elle-même, penser aux contes de fées, il n'en est pas moins que son ascension a provoqué des jalousies, des incompréhensions teintées de racisme. Puisqu'en réalité, si elle n'a pas les compétences « attendues » sur le type de poste qu'elle occupe au départ, Régina a su se former au fur et à mesure et monter en compétences rapidement. *Leader* dans un mouvement politique en Argentine avec une expérience d'enseignement universitaire et de journalisme, héritière d'une famille de classe bourgeoise de la capitale Argentine, elle n'est pas déshéritée au sens de Bourdieu : elle possède le capital symbolique qui permet de se faire reconnaître par les siens. Elle a dédié sa vie entière à la CSI :

« Donc, on m'a nommée pour m'occuper des régions. J'ai dit : « Mais vous êtes fous, je ne connais pas la France, je ne connais pas la géographie, je ne connais pas l'histoire... » C'était un poste de chargé d'affaires, pour faire des relations et monter des projets avec les régions. (...) Donc, j'ai acheté un bouquin

¹⁶³ Mis en exergue par nous.

d'instruction civique, je ne sais pas, quelque chose comme ça et j'ai compris la structure de l'État français : les institutions, qui est-ce qui est élu, qui est-ce qui n'est pas élu, comment ça s'élit, le système, tout, tout... pour pouvoir discuter avec les gens ! J'avais fini par avoir un bon réseau (...) » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

Elle parvient à monter des projets et mener sa trajectoire de manière autonome, selon ses réflexions et ses envies, selon ce qu'elle constate émerger sur le terrain, ou en montant des partenariats. Elle a rapidement dirigé des équipes. Cependant, la force des réseaux et de l'énergie individuelle ne peut pas tout pour garantir son bien-être au travail :

« Je vivais mal les obstacles internes. C'est-à-dire que rien n'était fait pour et tout était fait à force de... Si vous voulez, la maison n'était pas organisée pour, donc chaque petite chose était un combat : des fois, passer un contrat... ça me faisait rire parce que je disais toujours : « C'est plus facile de négocier avec un client que de faire la négociation [rires]... c'est plus facile d'obtenir un contrat à l'extérieur que de faire la négociation en interne pour qui va faire quoi... » Mais bon, j'ai appris beaucoup de choses. (...) »

- C'est-à-dire ?

- C'est-à-dire que soit vous prenez position en interne pour que l'activité existe, soit c'est conflictuel et donc, ce n'est pas possible. Si vous voulez, vous ne pouvez pas... Moi, il m'est arrivé d'être le matin à une réunion dans laquelle on me reprochait de ne pas faire assez de chiffre d'affaires et l'après-midi à une autre où on me disait (...) l'inverse : c'était qu'il fallait... qu'on ne pouvait pas avoir une attitude commerciale à l'égard de certains partenaires. À ce moment-là, c'est la quadrature du cercle, c'est impossible. » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

Régina est devenue un être providentiel. Elle a tendu la main à plusieurs salariés en difficulté au sein de l'entreprise. C'est également pourquoi elle a fini par porter le dossier des RPS : cette dimension est importante pour elle, elle a vu les relations sociales se dégrader, les salariés perdre leur courage et leur engagement dans l'établissement. Elle a donc tenté d'aider Kathy à sortir d'un placard dans lequel elle s'était retrouvée suite à la réorganisation de l'entreprise :

« Ce que je trouve ici et maintenant qui persiste (...), qui n'a pas changé, c'est le manque d'interlocuteurs. Le fait qu'on soit, en général, le sujet de son manager et qu'on soit donc à la disposition de son manager sur la répartition des tâches, c'est un facteur terrible. Une autocratie dans certains services. On dépend pas de règles mais de l'humeur. Mais surtout ce qui est terrible, c'est qu'il faut du savoir-faire et du savoir-être diplomate. On n'est pas, on n'est pas encadré de manière rationnelle. Ça revient dans le langage de certaines personnes, c'est le côté irrationnel des choses : on vient, on travaille et on sait pas pourquoi on fait ça ou pas, tout dépend de la volonté arbitraire de la personne mais pas d'un règlement, d'une norme. C'est angoissant parce que, par exemple, moi je m'en suis sortie de cette affaire grâce à une rencontre. Mais si je l'avais pas rencontrée au moment du miracle, je continuais... on est livrés à nous-mêmes et ensuite on est livré à la volonté de certains, à ce côté féodal. Anxiogène parce que certains

changent les règles sans critère, elles sont changées je veux dire... le facteur anxiogène (...) on est l'otage de notre supérieur, pas de manière générale mais on peut. » Kathy, 54 ans, célibataire, sans enfants, 26 ans d'ancienneté, chargée de mission RH

Le réseau apparaît comme étant essentiel face à une illisibilité des règles, une structure effacée où seuls les esprits déterminés parviendront par leur influence ou leur ascétisme à faire *carrière*.

6.1.2 Le double sens du collectif : entre soutien et bourreau

Il est important pour le sociologue de rompre avec l'idéal au travail qui aurait été atteint dans le passé, avec un mieux qui se serait perdu. Parce que le terrain porte souvent le discours du « c'était mieux avant », le chercheur risque les interprétations abusives à ses dépens. Sainsaulieu a proposé dans sa thèse (1988) trois types de relation au travail : l'unanimisme (forte dépendance de l'individu au groupe), la solidarité démocratique (adaptée à ceux qui parlent bien et peuvent négocier) et enfin le retrait, qu'il attribue aux femmes ayant des tactiques dans d'autres univers et vivant leur engagement au travail au minimum. Ses travaux montrent que la vision du collectif pêche par idéalisme. Pourquoi les femmes seraient-elles moins portées sur le collectif que les autres ? N'est-ce pas une ressource à laquelle elles peuvent prétendre ? D'autre part, pourquoi avons-nous toujours tendance à réduire le collectif à l'action syndicale ou à la syndicalisation, qui sont pourtant en chute constante depuis les années 1950, comme nous l'avons rappelé dans notre deuxième chapitre. Ainsi qu'il en va de la politique, ne sont-ce pas plutôt les formes et les représentations qui changent ?

En conséquence, la notion de collectif est un construit social qu'il est important de définir. Qu'est-ce qu'un collectif ? Au-delà d'un agrégat de travailleurs, il faut comprendre ce qui les lie. Danièle Linhart reproche par exemple le fait de prendre en compte des salariés individuellement – ce contre quoi il est possible de lutter. En effet, pour prendre en compte le collectif, il faut comprendre la diversité des individus qui le composent en regardant les cas individuels. La volonté de collectivisation ne doit pas annihiler les spécificités individuelles, même si dans le cas du collectif, elles passent au second plan. Le collectif est un prisme qui permet de penser le travail. Il est une richesse du monde social et semble être un outil indispensable du travail.

Le collectif, à la différence de la foule bestiale et désordonnée décrite par Gabriel Tarde, c'est l'idée de rassembler (collecter) des individus dans la réalisation, l'illustration, la représentation d'une cause, d'un objet, d'une mission, d'un bien, etc. Les individus qui le composent n'ont pas toujours conscience d'en faire partie. Ils peuvent en faire partie tout en agissant contre lui. Le collectif n'a rien d'évident, il n'est ni acquis ni figé, il est mouvant, latent ou manifeste, etc. Il y a

dans le collectif une réflexion proche de l'identité : le collectif existe pour lui-même, mais aussi pour chacun de ses membres ainsi que pour ceux qui l'étiquettent.

Il en va de même à la CSI. Le collectif n'a rien d'évident, quel que soit celui dont on parle. Par exemple, dans un service, il va y avoir le collectif de ceux qui travaillent pour deux, et celui de ceux qui « ne font rien ». Le travail à double vitesse confronte le collectif et divise en deux les états esprits, « ceux qui bossent » et « ceux qui ne foutent rien ». Franck, manager d'une équipe à double vitesse, se dit surchargé de travail :

« Il y a en a qui jouent le jeu, qui acceptent de prendre la charge de travail des autres et tous les autres. C'est très borné... Si ce [le travail à faire] n'est pas marqué dans la fiche de poste... Pourtant elle est assez généraliste. J'absorbe énormément le travail de mes collaborateurs. » Franck, marié, 2 enfant, 35 ans, 7 ans d'ancienneté, chef de service.

Mais les stratégies peuvent se renverser, on quitte le groupe des laborieux pour tendre la main aux autres, une forme de solidarité avec des collègues moins performants recompose le collectif de travail. En ce sens Yves a longtemps voulu jouer dans la cour du collectif des managers qui se plaignent de ne pas parvenir à faire travailler leurs équipes formant un collectif de « flâneurs ». Mais en rompant avec des catégorisations devenues obsolètes et qui, au fond, ne donnaient pas de réponse à ses attentes vis-à-vis de la productivité, il va quitter la sphère des dirigeants mal équipés pour se tourner vers ses équipes et travailler avec elles. À force d'échanges, ils sont parvenus à créer du collectif avec de l'épaisseur, une histoire, une vision – certes non définitive – de ce que doit être leur mission :

« Avant, je les trouvais un poil agressifs – pas avec moi, mais avec leurs interlocuteurs. Parfois trop carrés, trop « la loi, c'est ça, ba, ba, ba ». (...) trop attachés à appliquer la réglementation pure et dure et à ne pas essayer de comprendre les situations des individus qui sont en face, pour essayer de trouver finalement une solution qui satisfait à la fois la réglementation et les individus en face. Maintenant, je les comprends mieux, parce qu'en fait le jeu des individus en face est trop dans le mépris de la réglementation et dans l'impunité vis-à-vis de ce qu'ils peuvent faire. En prenant soi-disant leurs responsabilités, mais en fait, ce n'est pas leurs responsabilités puisqu'en fait, ils menacent la sécurité des autres. Donc, on s'en fout qu'ils soient responsables, puisque ce n'est pas leur vie. Donc, finalement, maintenant... Voilà, il y a eu beaucoup de discussions, sur à la fois la vision qu'on m'avait donnée d'eux [mes équipes] lors de mon arrivée, donc j'ai mis un an à les observer, après je leur ai fait un débrief sur ce qu'on m'avait dit et comment je les percevais – ça ne s'est pas forcément bien passé parce qu'au début ils n'ont pas compris, ils étaient surpris et tout ça. Après, on s'est mis à travailler, avec cette remise en cause de l'un comme de l'autre. On s'est mis à travailler sur un projet commun qui nous plaisait. Ce projet commun, il n'a pas su voir le jour, parce que c'était de modifier un petit peu l'organisation, la culture sécurité d'ici. Autant dire que c'est mort ! Mais ça fait qu'aujourd'hui, on est vraiment sur la même longueur d'onde. On est sur de l'analyse d'experts – bon, il y en a qui sont moins experts que d'autres, il faut que je les aide à augmenter leur analyse, leur expertise, mais on est vraiment sur cette

ligne de donner des avis les plus argumentés, précis, techniques possible. Tout en sachant qu'on sera désavoués. Voilà, mais comme on le vit ensemble, on est solidaires, quoi. » Yves, 33 ans, marié, deux enfants, 4 ans d'ancienneté, chef de service

On s'aperçoit que si Yves parvient à dialoguer avec ses équipes c'est que, de part et d'autre, des efforts ont été faits pour développer des échanges et un dialogue qui transforment. Mais quel sens a le collectif pour quelqu'un en difficulté ? Concernant Marie, sa situation est complexe puisque les soucis viennent principalement de sa relation à ses n+1 et n+2. Elle a quelques « alliés » ou confidents dans le reste de l'établissement même si elle reconnaît qu'elle hésite quant aux interlocuteurs envers lesquels elle peut avoir confiance, puisqu'elle constate depuis le début des « changements de camp » et de position réguliers ; toutes les amitiés sont amenées à se retourner les unes contre les autres. Ses alliés finissent par être dans la liste des victimes les plus notoires. Le collectif est alors rendu impossible.

Les personnes qui se décrivent comme victimes ont souvent le même profil : un « stigmaté » au sens de Goffman, soit de couleur, jeune, ou femme. Des personnes qui cherchent à « bien faire son travail », quitte à dénoncer ses supérieurs ou ses collègues, et qui ne sont pas socialisées à certains types de pratiques souterraines. Norbert Alter (2012) évoque dans ce type de cas l'« atypisme de ces professionnels ». Dans le cas de Marie, il s'agit d'une femme ingénieure, la seule femme et le seul profil Bac+5 de l'équipe. Le recours aux échanges avec le médecin du travail lui fait du bien, elle parvient à chercher des ressources relationnelles ailleurs que dans son environnement immédiat de travail. Sa proximité avec son n+3, liée au fait qu'ils viennent de la même école, lui offre du réconfort mais aucune réponse professionnelle concrète. Elle n'a jamais réclamé l'aide des ressources humaines parce que cela ne résoudra pas ses problèmes, selon elle. Les syndicats quant à eux semblent être en double posture – une fois de plus, elle n'a pas confiance :

« J'ai fait courir le bruit, sans le dire officiellement, que de toute façon, la prochaine fois que je subissais ça, je vais à la Police. Et je porte plainte. Ce n'est pas compliqué. (...) Mais de toute façon, c'était connu, les syndicats savaient que j'étais harcelée, etc. Ils le savent tous : « Ça va? Ça va ? Tu n'as pas de problèmes ? » Ils n'attendent que ça, de toutes façons. Parce qu'en fait, X est syndiqué, Y aussi est syndiqué, Z est syndiqué, ils sont tous comme ça. » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

Ainsi, sa seule ressource, c'est son modèle professionnel, sa rigueur, sa soif d'apprendre et de construire des projets – mais elle n'a malheureusement pas de collègues avec qui partager ses valeurs, pas de collectif en ce sens, sur le terrain.

6.1.3 Le management comme passage obligé à double tranchant

Alors collectif ou pas, il faut commencer par le tissage long et fastidieux de relations interpersonnelles. La relation la plus importante, celle qui souffre d'erreurs trop marquantes, c'est la relation avec le manager. Louis, directeur, ne parvient pas à savoir comment s'y prendre ; il ne supporte pas le fait de ne pouvoir établir de règles communes pour chacun : il a énormément d'interlocuteurs et un objectif unique ; mettre les gens au travail. Mais il ne sait jamais s'il doit leur laisser encore une chance... ou pas.

« C'est difficile, parce que vous ne pouvez pas être en permanence là, avec votre carnet à souche à noter les conneries que font les gens et à les accumuler pour faire un dossier... (...) On préfère pousser un grand coup de gueule ou dire « écoute, ça ne va pas, tu viens de faire une bêtise » et puis voilà, l'éponge est passée, il ne recommence pas et puis c'est bon. Mais quand quelqu'un est désocialisé, ça ne suffit plus, le coup de gueule. Il ne vient pas ou il vient, il ne fait rien et puis quand vous commencez à dire : « ah, non, ça ne va pas », il fout le camp voir le médecin, et hop, il part en arrêt maladie et ça y est, vous avez une espèce de truc, de savon qui vous échappe. On ne peut rien faire, quoi. » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge.

À l'inverse, de leur côté, les salariés ne parviennent pas toujours à attirer l'attention, à imposer leur point de vue, parce qu'ils sont en concurrence avec les autres, avec d'autres mondes, d'autres logiques, d'autres enjeux. Franck est chef de service et a eu un gros conflit avec une personne de son équipe avec laquelle il s'entendait bien. Le conflit a démarré par la mise en cause de leurs compétences suite à des différends avec des directions transverses. La labilité des règles liées aux appels d'offre s'est cristallisée en un conflit entre eux deux¹⁶⁴, et on observe que ses propres responsables ne parviennent pas à agir sur ce sujet qui empêche le travail du service. Franck remarque que souvent, le manager n'a pas le pouvoir qu'on voudrait lui prêter :

« Ma hiérarchie connaît bien le problème. (..) Mais il faut que ce soit suivi parce que le directeur peut prendre une décision, mais s'il se fait désavouer par la direction générale ou la DRH par peur d'un mouvement parce que c'est une personne un peu connue ici, qui se croit influente qui est là depuis des années, si le directeur n'est pas suivi, il perd son crédit. C'est déjà arrivé pour un cas d'augmentation qui n'a pas été suivi, il a pas voulu l'augmenter parce qu'il ne travaillait pas assez. (...) Le gars a dit : « ok, on verra ». Il avait mis une croix rouge : pas lui. Et comme par hasard la personne a obtenu exactement ce qu'elle demandait, reconnue entre les syndicats et la direction générale, malgré le refus du directeur et sans le prévenir, et vous imaginez le désaveu ? Ça complexifie énormément l'autorité et ce cas fait jurisprudence pour beaucoup, on peut

¹⁶⁴ Il y a eu plusieurs enquêtes et rapports d'experts commandés par le CHSCT et par la Direction Générale et auxquels nous avons eu accès. Ils ont tous été contestés par les « opposants ». Nous avons évoqué ce sujet au chapitre 5.

zapper l'autorité même du directeur. (...) » Franck, marié, 2 enfant, 35 ans, 7 ans d'ancienneté, chef de service

Le point que soulève Franck est que le non-respect des règles et de l'autorité du manager porte préjudice au travail :

« Il faut que ça tourne, mon objectif c'est que ça tourne, on me donne un boîte à outils pas complètement remplie, (...) il faut faire en sorte que la boîte tourne. (...) Je peux pas minimiser, mais c'est surtout vis-à-vis des autres collaborateurs qui travaillent. (...) comment maintenir un degré de motivation, d'intérêt, quand on voit faire les autres, qui fassent, qui fassent pas, comment motiver et maintenir la passion des collaborateurs qui eux veulent bosser c'est là, la difficulté. » Franck, marié, 2 enfant, 35 ans, 7 ans d'ancienneté, chef de service

Par ailleurs, les règles peuvent, elles aussi, paraître trop rigides, comme celle des niveaux de diplôme requis pour recruter sur un poste – mais pas nécessairement pour exercer sur un poste. Régis est chef de département, autodidacte. Il a 52 ans et 21 ans d'ancienneté. On l'a positionné sur un poste pour ses compétences puis on l'a retiré parce qu'il n'avait pas le niveau de diplôme requis pour le poste. Cette règle n'a pourtant été exercée qu'après qu'il ait été positionné sur le poste pendant presque un an :

« J'ai eu un moment difficile si vous voulez quand je suis arrivé ici mon profil d'autodidacte ne plaisait pas forcément à tout le monde donc on m'avait demandé de faire - voilà je vous donne l'ensemble de la problématique - on me demande de faire l'intérim du département parce qu'on a pas trouvé de chef de département, sachant que ce département venait de se créer (...) donc la question c'était quel investissement produire [il décrit le projet de département qu'il a développé] (...) Et puis vis-à-vis de son ego personnel, c'est pas forcément évident de mettre en place des choses et de retourner avec son chef de service, euh. Quitte à ce que on ne soit pas forcément d'accord avec les projets du nouveau chef de département, moi j'ai plutôt tendance à faire les choses jusqu'au bout et voir si elles fonctionnent. (...) Pour être ici c'est bac+5 plus 10 ans d'expérience, chose que je n'ai pas [diplôme] et ici la culture du - on n'est pas aux États-Unis ici - la culture du diplôme est quand même réelle. Et puis, la deuxième chose, c'est que je suis salarié élu ce qui veut dire que j'ai une étiquette syndicale (...) et donc... Je suis le seul dans cette situation-là ». Régis, 52 ans, marié, 2 enfants, 21 ans d'ancienneté, directeur du département

Pour Régis, ce sont des questions de compétence qui jouent. Le manager a un rôle important et tous n'ont pas le profil pour être une ressource pour leurs équipes. Il s'en rend compte parce que, depuis quatre ans, il est administrateur salarié, et membre de la commission d'audit interne¹⁶⁵.

« Moi j'ai souvent des discussions avec nos dirigeants à bâtons rompus ou programmées et je comprends mieux les problématiques qui nous sont exposées, et quand je discute avec les tutelles (...) je comprends mieux (...) nous les techniciens on est assez cadrés sur nos métiers, on a du mal à voir ce qui se passe

¹⁶⁵ Cette commission est composée de trois personnes : deux personnes extérieures, et Régis.

autour, ça doit être lié à nos métiers (...) on est dans un entonnoir dans un management qui est complètement vertical (...) c'est très dommage (...) je ressens quand même, au management, il y a beaucoup de problèmes qui sont liés aux compétences (...) moi je ressens ça, je pense qu'il y a des erreurs de casting dans le management, je le pense et je me mets dedans aussi.

- Qu'est-ce qui vous manque pour vous mettre dans une bonne position ?

- Il y a plusieurs - on est dans un Établissement public - il y a plusieurs failles qui à mon sens peuvent venir impacter. On n'est pas dans une société privée, c'est déjà une chose, et le mode de management qu'on utilise ici n'est pas celui du privé. Voyant ça et ayant été formé dans le privé, naturellement il me manque quelques reculs par rapport à la vision des choses de mes collaborateurs ou de mes dirigeants, et ça c'est peut-être des choses qui me manquent un peu. Les formations management, j'ai déjà eu 4 ou 6. Donc je pense pas être dans les plus mauvais à ce niveau. À ce que je peux voir, c'est des vrais erreurs de casting, dans mes collègues chef de département, chefs de service, je mets tout le monde, c'est le même niveau, c'est les managers de proximité. On n'est pas des managers de « haut niveau » entre guillemets. Il y a aussi, dans pas mal d'endroits, une séparation, voire un gouffre entre les managers de proximité et les managers de haut niveau.

- En quoi c'est un gouffre ? Vision du monde ou dans l'organisation ?

- Je vais peut-être répondre à votre question différemment, c'est plutôt, on décide, la base exécutera - d'où la pression qui est quand même la plus forte sur la couche de management intermédiaire. Je pense que c'est une des couches les plus... exposées. Et donc je pense que y'en a certains, c'est une erreur, c'est un parcours qui n'est pas adapté aux modes de management ici. Je suis désolé, j'ai des directeurs qui n'ont aucune compétence dans le management et vont encadrer plus de 100 personnes, et comme je dis, je me mets dedans parce que je peux entendre que je ne suis pas un bon manager sans problème. (...) Ici il y a plein de gens qui n'ont pas les mêmes statuts, pas les mêmes droits et devoirs. Ça crée de l'iniquité et ça complexifie l'organisation. » Régis, 52 ans, marié, 2 enfants, 21 ans d'ancienneté, directeur du département

Il parle de « vision du monde ». Nous avons lié ces visions aux compétences collectives à la fin de notre troisième chapitre.

« Je lui ai montré [à mon chef] un câble dénudé sous tension – enfin, qui aurait pu être sous tension – il était encore en train de faire son texto. Bon, j'ai senti que ça ne partait pas bien. Bon, ensuite, il est intervenu auprès d'une personne qui ne portait pas ses chaussures de sécurité, donc il lui a dit : « Vous êtes dans un chantier, vous ne portez pas de chaussures de sécurité ». La personne lui a dit : « ah oui, oui », et puis finalement elle est restée sur le chantier, il n'a rien dit. Donc, il n'a pas l'autorité que moi je connais des directeurs. Et ensuite, il voit une personne qui est chargée de projet et il commence à lui dire : « Ah oui, félicitations, c'est du très bon travail, c'est une belle expo », et il a fallu que ce soit moi qui lui dise : « Oui, mais là, on a vu quand même des anomalies de sécurité. Bon, on va vous les réexpliquer hein ». Yves, 33 ans, marié, deux enfants, 4 ans d'ancienneté, chef de service

Les acteurs doivent parvenir à « sortir du narcissisme » de la responsabilité individuelle pour faire entrer un fait dans le cadre social du travail. Si Yves ne parvient pas à faire entrer la question de la sécurité au travail, ce n'est pas tant un défaut de compétence individuelle mais il s'agit de parvenir à faire porter cette compétence collectivement. Mais pour cela, il doit s'appuyer sur ses compétences individuelles, dans une parfaite imbrication.

Nous voyons combien les conflits de valeur chargent de complexité le travail. Ces conflits sont inhérents au travail et doivent être appréhendés par des règles élaborées avec le plus de représentants de la diversité de l'entreprise possible.

6.2 Les expériences professionnelles comme ressources

Les expériences professionnelles passées sont autant de points de repère qui permettent de se positionner dans une situation. En ce sens les individus peuvent se dire à certains moments qu'ils ont connu pire, ou qu'ils ont connu mieux. Ce sont ces expériences qui sont mobilisées pour relativiser et rendre supportable une situation présente. On voit que les individus se positionnent en permanence pour se sentir au mieux. Cette capacité d'adaptation est sans cesse mobilisée pour gérer les occurrences quotidiennes. Si elle est à la base de la vie en société, elle est nécessaire en permanence dans le contexte du travail où les individus sont très rarement isolés et doivent rendre des comptes, ce qui peut être sujet de conflits comme un sujet de satisfaction :

« J'aime ce que je fais, la diversité des activités. Quand vous êtes petits il faut développer la polyvalence. Faut pas se leurrer dans un métier, vous faites toujours quelque chose qui vous embête, mais on le fait avec des gens qu'on apprécie, avec un lieu qu'on aime, des fois on est pas apte et c'est déroutant ». Laurène, 31 ans, célibataire, docteure en biologie, 5 ans d'ancienneté, déléguée syndicale et chef de service médiation

En ce sens les trajectoires professionnelles se caractérisent par l'idée qu'il faut régulièrement se « recycler » en interne. Cela peut se faire dans un environnement dont on comprend les codes, les attentes et les acteurs :

« L'après Cité en fait, à la retraite, j'aimerais bien oui mais me vendre ailleurs, je manque d'assurance ; je sais pas, j'ai disons je pense que j'ai pas assez de temps, je gère quand même mon plein temps ici et la vie de l'association qui dépend beaucoup de moi, et les études que je continue, [une langue] que j'apprends en cours privé et je mène encore mes recherches je les poursuis maintenant, il me faudrait du temps pour chercher ailleurs et valoriser cette formation. Pour l'instant je réfléchis plutôt ce qu'on va faire. » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, chargée de projets à la muséologie

Les compétences au travail sont en partie liées à cette intégration située. Nous allons développer plus avant les rouages de cette intégration en mettant l'accent sur l'importance de l'expérience de travail.

6.2.1 L'expérience professionnelle, une trajectoire au long cours

Dans chaque situation de travail évoquée nous n'apercevons, dans un premier temps, que la face émergée de l'iceberg ; et c'est toute une histoire qu'il faut raconter pour comprendre.

Nous avons réalisé trois entretiens avec Yves, le responsable de la sécurité de la CSI (un par an, sur trois ans). Nous avons réussi à prendre la mesure de trois dimensions de sa vie professionnelle. Lors du premier entretien, qui était centré sur la question du travail réalisé, nous avons perçu son rapport au travail formel, centré sur une posture métier. Il nous a présenté sa trajectoire professionnelle, ses réalisations, ses réussites, ce qui lui a permis également d'affirmer sa posture, ce qu'il souhaitait faire ou non. Nous étions à cette époque dans un rapport de force puisque nous étions en charge de l'évaluation des risques psychosociaux : membre de l'équipe en charge du pilotage, il mettait un point d'honneur à nous faire comprendre qu'il avait déjà une forte charge de travail de son côté, justifiant ainsi qu'il ne collaborerait pas avec nous, ayant de son côté suffisamment de difficultés à mener ses missions à bien, mais sans ouvrir la discussion ou une négociation sur ces aspects. Ainsi, il n'était alors pas question de mettre nos forces en commun. Un an plus tard, nous sommes revenue vers lui afin de réaliser un entretien sur sa trajectoire professionnelle et sa trajectoire de santé dans le cadre des 31 entretiens de trajectoire. Nous avons abordé les dimensions intimes qui permettent de comprendre ses choix professionnels, ses doutes, ses échecs et réussites, la façon dont il cherche un réseau de professionnels sur lesquels s'appuyer pour mener sa mission à bien. Nous avons pu articuler cela avec ses responsabilités familiales. Dans un troisième temps, Yves a pris lui-même contact avec nous pour aborder cette fois une dimension plus globale. Suite à des changements organisationnels importants, il a changé de poste pour prendre une position plus politique et complexe. Chargé d'une réflexion stratégique sur la santé et la sécurité au travail, son prédécesseur Éric s'était heurté à la mission impossible d'évaluation des RPS. Yves est venu me voir à un moment où malgré ses projections, cadres intellectuels, et ambitions sur ce nouveau poste, il s'aperçoit que sa seule volonté et force de travail ne suffisent pas à imposer son point de vue professionnel dans l'organisation. La frustration qu'impose ce constat a déjà sonné le glas de la santé de son prédécesseur. Éclairé de l'expérience d'Éric, un choix s'offre à lui. Soit ce constat le désespère et il s'enlise dans un conflit avec ses managers pour faire entendre son point de vue, avec l'idée qu'il n'existe pas d'issue possible parce que de fait, l'organisation ne reconnaît pas ses problématiques professionnelles (sécurité et santé au travail) jusqu'à ce qu'il y ait l'inévitable

accident. Soit, il décide, au regard de sa propre expérience ainsi que de celle de son prédécesseur de tenter de composer avec ses propres ressources.

Il choisit alors de s'engager personnellement en allant voir ses managers pour leur expliquer leurs responsabilités face aux risques concrets qui sont pris au quotidien, et que l'accident étant proche, ils doivent prendre une décision rapidement. Cette démarche assez directe – et ne respectant pas les *habitus* du haut management – sera fort mal interprétée par ses supérieurs qui le renvoient à ses propres responsabilités : sur la question sécurité, ils lui ont délégué le travail, donc si échec il y a, ce sera le sien. Or, face à cette responsabilité, une fois n'est pas coutume, Yves comme son prédécesseur est handicapé. Ce n'est pas un problème de moyens financiers ou matériels, qui est souvent une façon tronquée de concevoir les problèmes posés au travail, qui se pose. C'est le problème de l'importance donnée à la sécurité dans la hiérarchie politique des priorités du travail qui se pose. Étant porteur d'une mission transverse, Yves n'aura d'autorité que si elle est relayée par les managers sur le terrain. Il doit parvenir à le faire comprendre et diffuser sa cause.

Au travers de son processus de réflexion, on comprend que la conscience de son environnement évolue. Ces niveaux de conscience sont en lien avec la réflexivité qu'il porte sur son travail. Ainsi que l'indique Claire Bidart (2006), il existe des négociations constantes entre perception et environnement. Dans l'exemple d'Yves, l'échec de sa prise de position vis-à-vis de ses responsables l'a obligé à trouver une nouvelle cohérence, en travaillant autrement. Il a essayé plusieurs choses avant de trouver ce sur quoi il parvenait au mieux à déployer des ressources pour agir. En l'occurrence, étant manager, son énergie était centrée sur sa capacité à rassembler les forces de son équipe pour convertir plusieurs esprits à sa logique professionnelle et à construire avec eux la possibilité de diffuser une responsabilité envers la sécurité dans toute l'entreprise. Et ce, même si cet aspect – qui dans leur logique professionnelle revêt une dimension fondamentale – n'est pas perçu comme une priorité politique par la direction. En conséquence, cette dimension n'apparaît pas explicitement dans la fiche de postes des managers¹⁶⁶. Ainsi, Yves s'aperçoit que ce qu'il projetait comme rôle pour la sécurité et dont l'importance était manifeste lorsqu'il travaillait dans l'industrie, est presque rendue invisible à Universcience, alors même que ce lieu accueille chaque jour des milliers de visiteurs. Il a donc conçu une nouvelle stratégie pour faire en sorte que la légitimité d'une posture sécurité pénètre l'établissement suffisamment pour limiter les risques sans frustrer certaines expositions de leur valeur ajoutée scientifique, même lorsque la dimension spectaculaire s'accompagne d'une prise de risque importante. Charge à Yves et à son équipe désormais, de construire pas à pas, avec chaque équipe, dans chaque direction, un ajustement entre prise de risque et sécurité des personnes. Cette nouvelle économie du temps du travail dans un rapport moins optimisé va pourtant permettre d'obtenir plus de

¹⁶⁶ Il parviendra par la suite à faire apparaître une ligne sur la sécurité sur la fiche de poste des Directeurs et Directrices.

résultats que dans le passé, dans lequel l'intention était bien d'imposer des grandes règles de sécurité par le haut. Mais comment aurait-il pu saisir l'importance cruciale de cette nuance sans observer les échecs locaux passés, quelle que soit la qualité de son expérience propre, qui en l'occurrence l'a induit en erreur les premiers temps ?

Datchary et Gaglio (2014) cherchent en ce sens les métronomes du travail qui sont à évaluer au plus près des individus, ce qui est pour eux « assez logique dans la mesure où l'articulation temporelle est une compétence ordinaire, support à la création de savoirs, que les personnes déploient dans leurs activités quotidiennes » (p.14). Dans le cas d'Yves, cette compétence n'a rien d'ordinaire : c'est dans le cadre d'une réflexion et d'une prise de recul liées à la possibilité de faire une thèse en sciences sociales pour dénouer et analyser ce vécu très opaque au départ, qu'il parvient à cette conclusion momentanée. Par ailleurs, tout au long de sa carrière, qu'il a commencé à BAC+2, il a continué ses études jusqu'au Master. C'est une manière pour lui de parvenir sans cesse à imposer sa temporalité. Il suit également un coach qui l'aide à s'affirmer pour prendre une posture de leader. Il cherche ainsi à renverser le rapport social qu'il subit dans l'établissement. Cette idée vient de sa grand-mère, qui l'a beaucoup marqué. Secrétaire de grands dirigeants, elle l'a incité à voir les choses en grand en frayant avec les dirigeants :

« Moi, je ne me suis jamais vraiment posé de questions, j'ai eu une voie assez tracée, que j'ai menée, enfin que je mène de manière très volontariste, mais c'est assez facile pour moi depuis tout petit. Depuis 14 ans, je sais globalement ce que je vais faire. » Yves, 33 ans, marié, deux enfants, 4 ans d'ancienneté, chef de service

Cette volonté de changer le cours des événements, donne de la force à ceux qui parviennent à avoir des ressources :

« C'est mon dada c'est mon truc, j'adore mon boulot, j'adore mon métier (...) arriver à débloquer des situations, (...) apporter ma pierre à l'édifice ». Franck, 35 ans, mariés, deux enfants, 7 ans d'ancienneté, chef de service technique

6.2.2 L'expérience facilite la traduction pour la compréhension entre acteurs

Nous avons vu dans le quatrième chapitre l'importance de la vulgarisation des savoirs scientifiques dans les fondamentaux du projet de la CSI. Cette idée sous-tend le principe de traduction qui a été proposé par Callon et Latour (Amblard et alii, 2005, p.140 *sq.*) qui, sans s'intéresser aux organisations, propose une analyse de la diffusion des faits scientifiques. La méthode d'analyse que nous propose la sociologie de la traduction consiste à envisager plusieurs aspects d'un fait social. Pour cela, la recette est fortement ancrée dans la capacité des acteurs à

traduire leur volonté par une formulation sociale. Ce discours doit être pris en considération et soutenu par les institutions, les élites intellectuelles et scientifiques, par ceux qui sont légitimes dans un domaine. En ce sens l'acteur qui formule peut faire exister un fait, un objet social, ou le condamner à l'invisibilité. Pour exister et se diffuser, le fait social a besoin d'un *réseau* qui l'identifie et le fasse connaître, d'une *traduction* de ce qu'il représente entre les mondes scientifiques et civils qui ne parlent pas nécessairement le même langage. Le *principe de symétrie* implique que le projet sera développé, obtiendra des moyens, des acteurs et un contexte qui accepte de le porter et de le pérenniser dans la mesure où il répond à une attente, une envie ou un besoin. Il va de soi que la traduction implique de donner au réseau le *pathos* nécessaire à la légitimation du discours qui va couvrir le fait social. Il va falloir toucher les institutions qui financeront en faisant appel à un porte-parole dont le statut fasse sens, soit recevable, en phase avec les préoccupations de ses interlocuteurs.

On pourrait rapprocher l'acteur-réseau de ce que Zarifian (2009) appelle la compétence. L'initiative assumée et mise en action apparaît nécessairement au détriment d'une autre dans l'entreprise. Il y a ici une dimension dialectique dans la prise de pouvoir d'une compétence. Cette dialectique tire ses références, ses ressources à partir d'un « monde », référencé par ses capitaux, aussi pragmatiques que symboliques. Dans cette dialectique organisationnelle, les émotions sont centrales. Le *poker face* est une condition *sine qua none* de la classe dirigeante, et les petites gens sont maladroits parce qu'ils ne maîtrisent pas les codes de la haute bourgeoisie :

« Ici, en fait, vous faites ça à contre-courant, vous ramez à contre-courant, (...) ici vous faites ça contre les autres. Parce que les collègues avec qui vous êtes censé travailler ont des préoccupations autres et comprennent pas pourquoi vous venez les emmerder sur un projet, pourquoi vous demandez le truc des mois à l'avance. C'est que de l'anticipation ... mais je comprends c'est pas leur manière de fonctionner. Avant, on travaillait pas directement avec la maintenance, on travaillait avec des ingénieurs intermédiaires dans des lots techniques. (...) Mais maintenant, on nous demande de travailler avec des gens qui sont des techniciens de maintenance. Et ça ne marche pas quoi. (...) Avant ça marchait, c'était rationnel, maintenant c'est bancal ! (...) Ils comprennent pas ce que je leur demande, il y a un vrai problème de culture quoi ! Ils comprennent pas pourquoi je les fais chier quoi ! (rires)

- Il n'y a pas eu de présentations mutuelles de façons de fonctionner ?

- Plein de fois ! (rires) de conciliations, fin oui oui, bien-sûr, mais bon si la hiérarchie, les profils de la hiérarchie, qui ont plutôt été des profils de maintenance. On a même eu un directeur de l'informatique qui me disait : « un projet d'architecture, c'est pas une architecture informatique ? Je lui disais : « bas non pas trop quoi ! ». Il était gentil mais il comprenait pas trop ce qu'on lui disait quoi ! Nos problématiques tout ça, quoi, souvent ça a été le cas je pense - quelqu'un qui a été en formation projet peut comprendre ce qui se passe en maintenance, quelqu'un formé en maintenance a du mal à comprendre ce qui se passe en projet. Mais (...) après c'est peut être un problème de recrutement je

sais pas. La couche des ingénieurs qui a été effacée (...) il manque une marche entre les deux. (...) chacun reste dans ses retranchements et on voit bien que c'est pas le projet qui domine mais, on voit que ça ne mènera nulle part : si le chef est pas convaincu qu'il faut anticiper, ça marchera pas... (...) Donc, je regrette l'émulation et le... les gens qui rament dans le même sens pour un projet. Quand on cherche les solutions ensemble, c'est génial. (...) Mais ça c'est l'état. « On fait ce qu'on veut ! ». Ma hiérarchie m'a dit : « vous êtes procédurière ! ». Je pense que c'est un problème de culture je crois... ». Sandra, 43 ans, en couple non cohabitant, 12 ans d'ancienneté, chef de projet bâtiment en doctorat d'architecture

François est séparé et s'occupe de son fils à temps plein. Il bénéficie à la CSI d'horaires fixes alors qu'il vient d'un milieu professionnel aux horaires atypiques. Il s'est fait arrêter quelques mois parce qu'il ne supporte pas ce qu'il considère comme des choix absurdes de son point de vue professionnel :

« On m'a dit qu'une marche d'un escalier était introuvable, j'ai dit que j'allais pouvoir résoudre ça. Mais non on [le fournisseur] me dit qu'il y en a pas. Comme ils ont dit au directeur qu'il n'y en avait pas, vous comprenez, si vous trouvez des marches, c'est qu'on a menti au directeur... Vous comprenez, ça doit être quelque chose comme ça... Donc, j'arrive pas comme un chien dans un jeu de quille en disant si, des marches, moi je peux en trouver ! Alors on a un appareil qui est en arrêt depuis 1 an... Quand vous avez des connaissances sur la place de Paris parce que ça fait plus de 10 ans que je fais ça, j'ai gardé des contacts avec pleins de gens. Quand vous êtes dans le système, que vous connaissez les gens, vous passez des coups de fil et vous en trouvez toujours un. (...) L'industriel est content car il va en revendre un [escalator]. Mais c'est 50-60 000 euros... C'est dommage de l'avoir à l'arrêt pour 4 marches. (...) Mais on a foutu la trouille au chef ; et la peur dans une grande société comme la nôtre ... c'est terrible, « attention ça va tomber ! » Tout le monde met le parapluie, parce que personne ne veut être responsable alors que ça risque rien. Dans le privé, je fréquente un milieu de gens qui soudent, on sait qu'un bout de ferraille resoudé ne pètera jamais. (...) Il me reste 10 ans, et 40 appareils à changer [mais il n' a plus de budget]. (...) À force d'être humilié, on veut faire plus ; et puis au bout d'un moment on baisse les bras. On a trop tendance à se laisser marcher dessus. » François, 56 ans, divorcé, un enfant, 26 ans d'ancienneté dont deux en intermittence, chargé de documentation technique.

Pour François, il est impossible d'imposer le point de vue qui lui semble le plus juste en période de récession économique. Il sait que le fait de réparer un objet n'a pas de conséquences en terme de sécurité, mais le discours porté par les constructeurs incite les managers généralistes à la prudence. Mais il est isolé depuis quelques temps. Suite à un changement de direction, il a perdu sa place de manager pour peu à peu être placé sur des activités plus à la marge par rapport aux missions de sa direction. Il ne parvient plus à imposer son point de vue et sa dynamique. Son activité perd de sa valeur. En ce sens, il est intéressant de voir que ce spécialiste de la technique n'impose plus son point de vue, qui n'a pas été écouté mais, plus encore, qu'il ne parvient pas à faire entendre. Dans son ouvrage sur les décisions absurdes, Christian Morel

(2002) montre qu'il faut cinq actions pour que des erreurs soient commises. Tout d'abord il faut qu'il y ait un producteur, une demande de solution, une prise de décision dans laquelle manque ou l'opérationnel, ou l'expert ou le manager. Ensuite, et ce point est essentiel, le fait que l'opposition ne soit pas rendue possible par le rapport de force implique que si une action stupide arrive, on n'ose pas le faire remarquer à son responsable, et enfin, le laisser-faire qui d'une certaine façon valide la décision absurde. Dans le cas de François, il était manager et a été renvoyé à un rôle d'opérationnel. La force de son avis sur la décision a été mise à la marge à la fois par l'organisation et par lui-même, en conséquence de sa marginalisation. Il n'a pas envie de dire à son responsable, dont les connaissances sont trop généralistes pour avoir conscience du fait qu'il se fait « avoir », que d'autres solutions sont envisageables, quand l'escalator est abîmé, plutôt que d'en refaire faire un autre. La conséquence est que très souvent les escalators de la CSI sont fermés et qu'ils coûtent très cher en entretien, au détriment du reste des travaux nécessaires. De plus, il existe un jugement de valeur sur une activité, dont la psychodynamique met en avant la dimension esthétique, le travail bien fait. Mais cette morale, ce jugement, est un construit social. Il est lié à notre sexe, notre race et notre classe, et à l'aune des expériences que les individus vont vivre. Ainsi, au bas de l'échelle de l'imbrication des rapports de force, on se retrouve dans le « faire ». Richard Sennett ne manque pas de nous rappeler « ce que sait la main ». Et les ouvriers, employés et salariés le savent, ils portent un regard assez complet sur une réalité technique sur laquelle ils peuvent avoir une vision plus « juste » que les managers généralistes. Par ailleurs, des managers généralistes peuvent aussi avoir, dans une certaine mesure, un regard « juste ». Mais souvent les deux s'opposent, là où l'un voit la routine, l'autre voit l'urgence, et vice et versa (Hugues, 1966). L'un étant au bas de l'échelle, il s'oppose à l'idée que celui qui l'encadre SAIT AUSSI, la seule différence étant qu'il ne FAIT PAS. Il laisse le manager prendre la mauvaise décision et met cela sur le compte de son incompetence. Ce laisser-faire se justifie par le fait qu'il gagne moins, est moins reconnu, donc n'a pas à être celui qui prend la bonne décision. Sinon, pourquoi serait-il traité ainsi ?

Justine illustre l'importance du rôle du médiateur et traducteur sur deux métiers, réalités, ou positions de travailleurs aux perceptions opposées. Elle incarne le calme et la maturité de l'acteur qui peut agir en tant que tel, en étant la clef d'une traduction nécessaire à l'évitement de la décision absurde. Elle nous raconte une « mini crise » de la CSI, qui illustre parfaitement des situations de travail récurrentes. Lors d'une exposition, elle a formé des agents d'accueil à la posture d'archéologue. Ces derniers ont animé durant tous le temps de l'exposition des « bacs de fouille ». Un jour, un groupe de professionnels d'un autre musée attire l'attention des agents convertis à l'archéologie sur les questions de sécurité : le sable n'est-il pas dangereux ? Une « paranoïa » émerge avec la peur des maladies qui peuvent venir du sable comme un lieu de bactéries potentielles.

« J'aurais dû me douter que cette conversation aurait un impact : je leur ai dit « vous n'avez qu'à aller voir les agents d'accueil parce que c'est eux qui l'exploitent », et là, la parano est montée, ils ont vu leur médecin qui leur ont dit que s'ils avaient si ou ça c'était sans doute à cause du sable, que dans le sable il y avait sans doute des bactéries. (...) Tout à coup ils ont senti que ça leur picotait les yeux, on a fait analyser le sable, le CHSCT s'en est emparé, le directeur m'a dit « je t'avais bien dit de pas faire ça », et en fait qu'est ce qui s'est passé ? Ces gens ils ne sont pas reconnus, ils ne sont pas reconnus et tout d'un coup, ils sont très syndiqués, ils sont très syndiqués je crois, ils étaient pas obligés de venir travailler sur les fouilles mais c'était pas dans leur fiche de poste, qui est pas de faire ça.

- Ils sont venus de leur plein gré pourtant ?

- Oui mais le plein gré devient vite obligatoire à la Cité.

- Pourquoi ?

- Parce qu'ils ont des chefs, qui faut remplir les trous, qu'ils ne sont pas assez nombreux, on dit « toi tu vas à la fouille aujourd'hui ». Donc ça vient d'une situation sociale et politique qui n'est pas très bonne, il y a un manque de reconnaissance absolu de leur travail. C'est vrai qu'ils ont pas un travail extraordinaire non plus donc ils ont pas à être payés à bac+... mais c'est vrai qu'ils sont surdiplômés, ils sont surdiplômés, parlent trois langues, ils ont des compétences qui fait qu'ils aspirent à autres choses qu'à dire toi t'es là, c'est insoluble, pour moi c'est insoluble (...).

- Comment ça s'est résolu ?

- Je leur ai dit c'est pas grave on va sous-traiter (...) des maladies y'en a pas vous êtes complètement paranoïaques. Et si vous ne voulez plus mais sans les chefs je leur ai dit ça, si vous ne voulez plus faire ça on va sous-traiter, mes chefs sont d'accord (...). La balle est chez vous, faites comme vous voulez parce que ce projet est la pierre angulaire de l'expo (...) ils ont réfléchi ils ont voulu continuer. (...) Le projet a duré 10 mois.

- Et la crise a commencé quand ?

- Assez vite, 3 mois après. Mais si vous voulez c'était assez insidieux (...) oui il y a eu un enfant qui a vomi, je leur dit mais il y en a toujours, mais c'est arrivé au même moment. Oui et c'est arrivé en même temps que le réaménagement de l'accueil. » Justine, 53 ans, divorcée, en couple non cohabitant, 2 enfants, 20 ans d'ancienneté dont 7 en CDD, commissaire des expositions

Elle a réussi à calmer le mouvement de panique en parvenant à se mettre à la place, à avoir cette « empathie » que Norbert Alter perçoit chez les dirigeants atypiques (2012), qui l'a aidée à comprendre comment a été constituée la perception des individus, en s'intéressant à leurs expériences et à leurs trajectoires. À la manière d'Yves, elle parvient à faire un travail de traduction. Mais sa position dans la chaîne de travail est subtile, et ce sont les profils comme le sien qui ont disparu en premier avec l'accroissement de la sous-traitance et le développement des

grands travaux – alors mêmes que ces configurations professionnelles complexes nécessitent sa présence.

6.2.3 Lisibilité des règles, du fonctionnement et *habitus*

Marie, notre ingénieure d'origine populaire, explique qu'elle n'avait aucune expérience, aucun préjugé, aucune idée particulière quant à son métier. Nous imaginons qu'elle a choisi les sciences dures de manière à éviter les stigmates de décalages culturels ou symboliques, plus faciles à camoufler en ingénierie qu'en sociologie par exemple (Alter, 2013). Ainsi, elle constate à plusieurs moments de sa carrière qu'elle a eu des comportements en décalage avec les *habitus* locaux. Elle porte en effet tous les stigmates de la méritocratie de l'école républicaine décrits par Dubet dans ses derniers articles et ouvrages. Il montre dans quelle mesure cette idéologie reste un piège pour ceux qui n'ont pas les ressources et les codes qui permettent de vivre pleinement cette idéologie, somme toute bourgeoise. Elle appartient aux « inclus », soit ceux qui possèdent l'expérience du vécu local, quelle que soit leur origine sociale. Ces expériences et la stabilité des statuts, tout comme l'ancienneté, constituent un pouvoir énorme dans le monde du travail, et particulièrement chez Universcience. Elle fait plusieurs fois mention de ces « toiles d'araignées » locales desquelles les nouveaux ou les *outsiders* sont exclus, et dans lesquelles elle a été prise :

« Parce que j'ai eu deux trucs. Quand j'ai postulé, j'ai dû passer les premiers tests : j'ai eu deux entretiens. Le premier entretien, je me marre maintenant, parce que... (Surtout que je ne me suis pas faite piéger quand je suis allée au CEA et que j'ai eu un militaire en face de moi, j'ai fait attention.) Il m'a dit : « Vous êtes pour ou contre le nucléaire ? » Je lui ai répondu : « Je suis pour le nucléaire civil et contre le nucléaire militaire ». J'avais un gars... Non mais vous savez, quand on a vingt-cinq ans avec ses idées. C'est-à-dire que j'ai répondu franchement, parce que je sortais de l'école, donc j'étais encore... Et puis voilà, je suis franche, je dis ce que je pense. Tant pis, voilà, on apprend. Par contre, quand j'ai passé l'entretien au CEA et que j'ai revu un militaire arriver qui travaillait sur les bombes et tout ça, je me suis dit : « Sois prudente, ne dis pas n'importe quoi ». Et là, il m'a convaincu de l'utilité du nucléaire militaire. C'est lui qui a retourné la situation d'ailleurs. Il a eu un argumentaire qui est très vrai, d'ailleurs. Malgré le fait que ce soit assez effrayant. » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

La fusion a été l'objet de réorganisation à tous les niveaux, ainsi que nous l'avons évoqué dans la deuxième partie. Lors de la fusion on nous a rapporté de nombreux rapports de force, des conflits, des arbitrages qui ont été faits puis ont été contestés, puis refaits. Des personnes ont été licenciées et finalement réembauchées, etc. Par conséquent, chaque métier ou mission a été plongée dans une expectative. Ils ont dû faire des arbitrages pour avancer, et ceux-ci ont fini par être caducs. Le réajustement est constant et se fait rarement dans l'idéal de la connaissance de l'ensemble des éléments qui permet de rendre une décision de manière sereine :

« Fallait faire une confiance aveugle et les choses se sont éclaircies en 2010, puis 2011. Un an et demi avant la mise en place du nouvel organigramme. On est distendus entre les deux lieux, deux bureaux » P. entretiens collectif, en poste depuis 1 an

Le soucis d'Yves, c'est que ces flous organisationnels révèlent en réalité des risques importants : certaines questions de première importance n'ont pas été tranchées. Il n'est pas responsable de cette instabilité mais se sent responsable des conséquences que cela pourrait avoir pour ses équipes, ou pour des visiteurs :

« Là, depuis septembre, j'ai fait des choses qu'il ne fallait pas, j'ai écrit directement au directeur général, j'ai fait des choses « graves », parce qu'il y a de multiples – mais alors, ils sont innombrables, enfin, d'un certain côté je les dénombre parce que j'en garde une trace de tout – mais il y a d'innombrables problèmes de sécurité avec parfois, des conséquences qui peuvent être très très graves, soit en termes d'accident potentiel ou, moins grave mais embêtant dans le principe, des problèmes réglementaires, quoi. » Yves, 33 ans, marié, deux enfants, 4 ans d'ancienneté, chef de service

Par ailleurs, les nombreuses strates hiérarchiques rendent bien moins lisible l'organisation, tant par les contradictions qu'il peut y avoir à chaque niveau, que par la transmission de l'information. Mais il n'y a pas que cela : le nombre de strates hiérarchiques rend violente la faible densité des équipes qui sont vouées à la « production » du travail au quotidien, comme en témoigne le nombre croissant de cadres qui atteint 83 % en 2011. Yves n'en est pas dupe. Il a conscience que cela impacte la subjectivité, les budgets et la prise de décision :

« Je pense que c'est lié au fait que l'organisation ici, c'est quand même très compliqué. Il y a quand même 26 directeurs – vous allez les rencontrer, tous. Donc, il y a quand même 26 directeurs pour encadrer seulement 1 200 personnes. Dans ces 26 directeurs, il y a des gens qui ont des relations. Alors, déjà, il y a les prés carrés de ces directeurs et de leurs chefs de départements, chefs de départements adjoints, chefs de services, chefs de services adjoints... donc, chacun défend son carré d'herbe. Et puis, après, il y a des gens qui connaissent untel, la présidente, machin, tout ça, donc vous comprenez, on ne peut pas... on ne peut pas trop les secouer, on ne peut pas trop sanctionner, on ne peut pas trop faire ci, on ne peut pas trop faire ça, etc., etc. » Yves, 33 ans, marié, deux enfants, 4 ans d'ancienneté, chef de service

Comme nous l'avons évoqué, il est très important de tenir compte des idées reçues, des jugements de valeur, de la réputation des uns et des autres pour comprendre par quels mécanismes se forme l'activité de dénigrement du tiers et à quoi cela sert. Si l'on s'en réfère à Goffman, dans une interaction, on cherche à ne pas perdre la face tout en cherchant à se préserver. La CSI comme le Palais sont critiqués depuis quelques années déjà quant à leur gestion, leur dimension, etc. Ainsi dans le milieu des sciences et techniques, des centres situés en régions parviennent à mener des projets innovants, à créer des expositions avec des équipes et

des budgets réduits comparés aux deux « mammouths ». Chacun a conscience de l'autre comme sur un marché : la concurrence pèse sur les épaules de tous. Si nous ne sommes pas en tant que tel sur un marché concurrentiel lorsque l'on parle de muséologie, il existe de fait une pression exercée à des moments-clefs et particulièrement lorsqu'il s'agit de réduire les budgets, d'être plus réactifs, etc. En outre, la demande tend à suivre un modèle nouveau sur le marché du travail : formation d'équipe aux profils nouveaux, réactifs, avec une grande capacité d'externalisation pour favoriser la souplesse organisationnelle, alors que l'offre de loisir se développe et innove sans cesse.

L'existence de la CSI repose en partie sur son bâtiment : nous l'évoquerons dans notre prochain chapitre, il est à l'origine du projet alors que les trente glorieuses touchaient bientôt à leur fin et que l'on s'interrogeait pour savoir comment remplir les 60 000 m² de la Villette. Ce bâtiment devient un poids dès lors que sa monstruosité ne peut plus être maîtrisée par des travaux réguliers : les coûts nécessaires pour un entretien sur les fondamentaux de la structure correspondent à l'équivalent d'un budget de fonctionnement annuel, voire plus. De ce fait, la direction des travaux et de la logistique souffre de cette situation :

« La chose technique est mal reconnue. La chose technique, c'est le support, c'est le service ; on est « au service de » et l'on n'a pas trop notre mot à dire sur la politique de l'établissement, sur les choix (...) le sentiment de mes équipes reste : « On est un peu les larbins. » (...) Ce que j'explique souvent, c'est que quand on se trompe dans le domaine technique, la sanction est immédiate. (...) « On ne comprend pas, dans tel bâtiment ils ont chaud, nous, on a froid... » Mes équipes le vivent mal parce qu'ils ont fait techniquement tout bien leur job, comme on leur a dit. Le temps que ça se mette en place, vingt-quatre, quarante-huit heures, tant pis, le mal est fait [rires]. » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge

Pour supporter cette charge psychologique, les salariés interrogés tentent de « décrocher » à la fin de la journée et d'investir leur vie privée au mieux.

6.3 Le « hors travail », un apport à double tranchant

À plusieurs reprises les expériences perçues comme difficiles sont relativisées par l'évocation de ce qui, en dehors du travail, peut aider à tenir ou à s'échapper. Mais les expériences « hors travail » peuvent aussi être violentes, fatigantes ou handicapantes.

6.3.1 Les différences sociales des sexes

La question du genre en tant qu'expérience en elle-même ne va pas de soi, alors qu'elle est déterminante. Dans le discours des femmes rencontrées, cet aspect n'apparaît que si l'on propose l'idée. Cette catégorie sociale infériorisante semble être bien intériorisée, non pas comme une norme, mais plutôt dans une acceptation de l'injustice sociale. Les femmes ont complètement intégré les attentes du marché de l'emploi envers leur catégorie. Ainsi, Laurene, 31 ans et 5 ans d'ancienneté au Palais, docteure en biologie, est célibataire, sans enfant, chef de service et déléguée syndicale avec une belle trajectoire professionnelle. Mais elle reste consciente du caractère exceptionnel de son profil :

« Je me suis posée. Je me suis sortie d'activités dans lesquelles j'étais engagée, on va tout faire. Parce que ça m'intéresse mais il faut choisir c'est pour ça que choisir d'avoir des responsabilités supplémentaires, je sais pas. Il y a aussi cette notion de légitimité, je serais chef d'unité ce sera très difficile, déjà une femme, en plus moins âgée qu'eux. Il y a des personnes qui ont des comportements machistes, ne reconnaissent pas l'autorité d'une femme, l'expérience et l'ancienneté, ça doit hausser le ton régulièrement, ça devient conflictuel. Mais c'est quelques cas. (...) j'ai jamais eu ce problème-là pendant la scolarité surtout parce que j'ai eu une grand-mère qui m'a dit : « tu dépendras pas des mecs, financièrement tu ne dépendras pas d'un homme ». Ma sœur et moi, éduquées comme ça, c'est ? pourquoi le boulot a été une priorité, c'est aussi le cas de mes amies. (...) Le boulot reste quelque chose d'important, pour une femme, c'est une manière de s'affirmer avec l'idée qu'il faut faire plus. Avec les mêmes compétences, les femmes devront en faire plus pour être reconnues. **En tous cas, c'est ce qu'on dit mais moi je le fais par conscience professionnelle. Mais après, est-ce que inconsciemment, on est quand même conditionnée ?** »

Laurene, 31 ans, célibataire, docteure en biologie, 5 ans d'ancienneté, déléguée syndicale et chef de service médiation

Mais malgré des trajectoires qui visent à dépasser la séparation des sexes au cœur des métiers, les difficultés liées à la maternité ne parviennent pas à être évitées. À plusieurs reprises, dans les entretiens réalisés avec des femmes qui ont eu des enfants, on voit que les naissances créent des ruptures professionnelles ; plus souvent lorsque les femmes ne sont pas en CDI.

« Revenir après un congé mat' en 4/5^{ème} est plus compliqué, rien à voir,... . Plus loin du projet, un peu à côté, un peu dedans, ... Je suis sortie d'une période avec de gros projets et tu reviens et on te dit tu n'as qu'à faire ça ou ça. Je n'ai pas perdu mon cerveau ! Je le dis en rigolant, mais il faut le digérer. On est dans un environnement féminin et bienveillant. On court après l'info, on est à côté, pas exclues, mais il y a des difficultés à être intégrées. » Lara, entretiens collectifs

Cette question est invisibilisée en entreprise. Une maladie en tant que telle peut permettre un retour de poste « adapté », avec une obligation de l'employeur – pas toujours respectée pour

autant – de faire une place à la personne dans l'équipe, lui donner du travail. La parentalité est très importante à la CSI comme partout ailleurs où les individus ont des enfants. Les salariés ont aussi droit à des jours enfants malades. Cependant, le retour de grossesse reste *à part*. Rien n'est prévu formellement pour faciliter ce retour. Les femmes elles-mêmes ne formulent aucun reproche vis-à-vis de l'organisation. Cela rend la critique difficile : cette fragilité d'après grossesse est perçue comme une question individuelle et non comme une responsabilité organisationnelle et sociale :

« Je pense qu'on est bien lotis dans la maison, je parle en mon nom : on est assez protégé en muséo[logie]. Il y en a à Universcience et aussi au Palais. En tant que jeune maman, il y a une difficulté à retrouver sa place après un congé mat'. Comme on fait un travail d'équipe, trouver sa place dans l'équipe et le dialogue avec les différents intervenants : bien dire, se faire comprendre, trouver sa place, ça peut être source d'ambivalence, d'ambiguïté et de mal-être ; on est soumis à des coûts, budgets et plannings plus ou moins stressants selon la phase dans laquelle elle est. Le dialogue est possible avec la hiérarchie, on peut tirer la sonnette d'alarme. » Isaia, entretiens collectifs

Isaia vit le retour au travail salarié assez difficilement après la naissance de son second enfant. L'organisation change et continue à « avancer » après son départ, et le retour est difficile parce qu'elle doit retrouver sa place, au détriment de sa remplaçante. Elle doit également s'imposer dans le groupe avec de nouvelles contraintes. Elle va réorganiser son temps de travail pour être plus efficace sur une amplitude horaire plus longue. Mais tous ne le perçoivent pas puisque c'est l'amplitude horaire qui est la plus visible et stigmatisante :

« Quelque chose m'a un peu bluffée, ou en tout cas étonnée, et j'en ai pris beaucoup de réserves pour la suite. Quand j'ai repris, beaucoup de gens étaient partis et il y avait beaucoup de personnes qui les remplaçaient, et qui vivaient sur une rumeur de soi, en fait. Ils ne m'avaient jamais vue, ils ne me connaissaient pas, ou très peu, et quand je suis revenue [de congé maternité], il y avait un côté : « Oh ! Elle est revenue ». Ça vous renvoie une image de vous, d'être un peu la *working girl*, ou la *workaholic*. Genre : « Avec elle, ça ne rigole pas. Elle peut être sympa, mais il faut faire le truc, parce que sinon ça va pas. » Du coup, c'était un peu bizarre. Ils avaient recruté quelqu'un pour me remplacer quand je suis partie et qu'on a gardé un peu après. Et leurs questions principales s'adressaient à elle, qui partageait mon bureau après, et c'était du style : « Ça va ? Elle ne te martyrise pas ? Est-ce que ça se passe bien ? » Alors qu'on s'entendait très bien, ça se passait super bien. C'était un peu déroutant. Ça, c'était la première chose.

Ensuite, la deuxième chose, c'est qu'en fait, alors que vous en faites trois fois moins – parce que vous êtes moins là, parce qu'il faut aller chercher les enfants le soir, parce que vous êtes physiquement un peu moins alerte, il faut le temps que ça se recase – mes supérieurs hiérarchiques étaient extrêmement contents de mon travail. Alors que six mois avant, j'en aurais fait dix fois plus. Du coup, en faisant un truc peut-être un peu plus à l'arrache mais de façon plus concentrée... voilà.

Tout n'était pas dans l'amplitude horaire non plus. C'est vrai qu'il y a aussi des dérives dans l'amplitude horaire : quand on sait qu'on va rester tard, il y a plein de moments où on s'accorde du temps, justement parce qu'on sait qu'on va rester tard. Notamment, moi je sais que j'ai besoin de manger, et la pause déjeuner était plus longue, parce qu'on savait qu'on n'allait pas rentrer avant neuf heures, neuf heures et demie. Donc on s'accordait quand même ce temps-là. » Sarah, mariée, 2 enfants, 5 ans d'ancienneté, chef de service.

Après un diplôme d'ingénieure à l'ESTP, l'École Spéciale des Travaux Publics, Marie commence à travailler en 1991. Pendant 3 ans, elle sera assistante chef de projet, puis subit un licenciement économique. Cela arrive alors que son frère est plusieurs fois opéré pour une épilepsie survenue après un accident et que son grand-père décède d'un cancer. Elle retrouve rapidement un emploi dans une entreprise dans laquelle elle rencontre son époux. Elle y restera presque 5 ans. Après une grossesse mal acceptée par l'employeur, elle parvient à se faire licencier et décide de partir « dans le public », dans une entreprise un peu éloignée de sa maison :

« C'est le fait d'être une femme. Ça veut dire qu'on n'est plus aussi disponible, on est traitée... Voilà, on ne va plus être aussi disponible, on ne va plus venir travailler le week-end. (...) C'est un peu la génération. Je pense que les générations suivantes ont dit : « Ouh, halte-là, arrêtons. Nos aînés ont été bêtes. (...) Et je pense qu'on a été très bêtes parce qu'on a donné de mauvaises habitudes aux entreprises. De très mauvaises habitudes. J'avais quand même ce directeur-là, qui passait le week-end pour voir qui était dans la boîte. » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

Sur la question de la carrière on s'aperçoit que l'idée d'un plafond de verre n'est pas suffisamment adaptée aux détails des situations entendues. À l'image de l'article de Carli et Eagly (2007), la métaphore *du labyrinthe* précise l'idée d'un plafond de verre pour parler des carrières féminines. En effet, les femmes parviennent à accéder à des postes à hautes responsabilités, mais sous certaines conditions. La travailleuse tente d'agir pour elle-même. Elle peut disposer de certains choix, comme ne pas faire d'enfants et privilégier sa carrière, ou s'investir plus dans la dimension « vie personnelle ». Les auteures mettent en avant le *capital social* pour trouver un emploi ou le garder durablement. La nécessité d'investissement en temps pour entrer dans l'emploi se trouve dans la trajectoire de nombreuses femmes enquêtées : ce sont la disponibilité et les réseaux qui permettent d'obtenir un emploi à la CSI, mais également d'y « faire carrière ». En revanche ce *capital social* est mis en péril par les responsabilités familiales : les femmes passent moins d'heures à l'année et moins d'années dans une carrière que les hommes à avoir un espace pour se socialiser dans le travail ou à l'emploi. Il y a donc l'idée de devoir rationaliser le temps si on veut privilégier le cumul (en moyenne, en 2013, 67,3% des femmes en couple avec au moins un enfant et 34,7% des femmes seules avec au moins un enfant travaillent¹⁶⁷). Alors que le nombre et la diversité des expériences de ces femmes se déroulent sur

¹⁶⁷ INSEE, Enquêtes Emploi du 1^{er} au 4^{ème} trimestre, 2013, consulté sur

des périodes courtes ou alternées, leur connaissance du marché du travail, de ses normes et de ses codes, est nécessairement réduite par ce fait. Au cours de leur *carrière* (Becker, 1963), elles obtiennent principalement des emplois par réseau. Cela appuie le caractère précieux du temps « hors-champ » qui alimente le *capital social au travail*. La gestion d'une famille devient chronophage sans un gros capital financier et relationnel. Cette problématique est essentielle aux parcours professionnels des femmes. Dans ce *labyrinthe*, les trajectoires sont construites à partir d'une subjectivité et d'un ensemble de contraintes objectives qui donnent une rationalité à l'action (ou à la prise de décision) limitée par le patrimoine de connaissance dont les femmes disposent :

« Au niveau de l'évolution professionnelle, si j'avais été un homme ça aurait été différent, oui je pense que là y a quand même...c'est une certitude. Comme de toutes façons personne et aucun homme ne fait le même travail que moi, j'ai rien à justifier de demander quoi que ce soit.

- Ce qui explique que vous avez dû vous battre ? Vous avez tout construit ?

- Aujourd'hui j'ai communiqué les résultats de mon diplôme [master 2] donc j'ai demandé parce que j'y ai droit,... j'aurai peut-être 20 points ; mais en fait c'est très... Ici c'est tordu : les supérieurs font ce qu'ils veulent à chaque fois, et quand je réussis à avoir mes points, c'était un recours [demande via la DRH], pas du mérite. (...) Y a des gens, on leur dit pas ça du tout et là, les dés sont tout le temps pipés. C'est des relations, c'est tout. Ici ça joue beaucoup et moi personnellement je pense qu'on me fera payer... Ça a été violent quand je ne voulais pas céder [sur le montant de la revalorisation salariale], à un moment, on me disait : « tu vas signer », et je disais : « si ça a pas changé par rapport à hier, je signe pas ma fiche de poste ». Jusqu'au jour où je pétais un plomb, ça suffit, voilà. » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, chargée de projets à la muséologie

Les femmes rencontrées ne font pas spontanément le lien avec la condition féminine alors qu'il semble qu'elle parsème les difficultés professionnelles rencontrées. C'est le cas de Marie. Depuis qu'elle est devenue mère, on la pousse dehors argumentant qu'en tant que femme mariée et mère de famille, elle est moins disponible. Plusieurs années plus tard, elle donnera raison à cet argument : pour pallier le surinvestissement au travail de son mari, elle doit aller dans le secteur public alors qu'elle ne semble pas apprécier l'ambiance :

« Si vous voulez, j'ai trouvé un compromis, quoi. Je pouvais avoir ma vie de famille, je ne me cache absolument pas là-dessus. J'ai adapté... J'ai envie d'avoir une vie de maman, j'ai envie de m'occuper de ma fille, je ne veux pas déléguer. Je sais que mon mari est pris, c'est comme ça, je l'accepte complètement. (...) C'est vrai que quand on a fait du privé et qu'on tombe dans le public, on tombe de sa chaise. » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

Marie, ingénieure, exerce un métier où les femmes sont peu nombreuses, et dans une équipe où elle est la seule femme et la seule ingénieure parmi des techniciens. Elle a un style assez masculin, cheveu court, vêtement neutre et confortable, quelques lignes de couleur viennent lui donner un style décontracté. En revanche elle se rend compte que quelque soit son attitude ou sa posture, on la lui reproche :

« Je lui ai dit : « Écoute, donne-moi une information, quoi. On part là-dessus, sois clair. On y va comme ça, voilà. » Et puis lui : « Oh, arrêtez, calmez-vous », mais bon, qui ne fait pas l'arbitre non plus. « Allez, donne une réponse à Valérie ! » « Tu te calmes, Valérie ! » Et l'autre, il m'attrape, il me dit : « Tu as un problème ? Moi, je n'ai pas l'impression d'avoir une femme en face de moi, tu me déstabilises. Tu as vraiment un problème relationnel, ce n'est pas possible de parler comme ça. Tu sais, si tu veux, je peux te passer des bouquins. Tu dois avoir un problème avec ta fille, tu devrais en parler avec ton mari. ». Eux se permettent de vous envoyer ce genre de réflexions, mais moi, si je dis le quart de ça, je me prends les foudres de tout le monde. Comme c'est déformé, transformé. » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

Nous verrons dans le prochain chapitre à quel point la question des rapports sociaux de sexe est présente au quotidien, bien imbriquée avec le rapport social de classe et de race. Cette tension latente plane en permanence au-dessus de chacun. Elle peut être encadrée par des règles, comme le projet pour l'égalité professionnelle homme/femme mis en place dès les débuts de la CSI. Les luttes sociales peuvent être apaisées par des négociations syndicales pour plus de justice sociale. Mais toutes les intentions de cadrage social des rapports sociaux à la CSI sont encore trop inefficaces pour protéger les salariés les uns des autres.

6.3.2 Des origines sociales qui préparent à un certain type de carrière

La puissance du propos de Pierre Bourdieu, c'est d'inscrire les inégalités sociales dans un processus à la fois conscient et inconscient de reproduction sociale, outillée par les capitaux économiques, culturels et symboliques. Le système scolaire et de l'enseignement supérieur ne parvient pas à rompre cette machine infernale (Dubet, 2014). En matière de travail, il en va de même. Bien que notre terrain soit très situé, tant socialement que temporellement, il n'en reste pas moins que les trajectoires professionnelles les plus émancipatrices que nous avons trouvées sont celles d'individus au capital social de haut niveau, ce que nous développons dans le dernier paragraphe. La visibilité se pose encore. Certaines trajectoires de socialisation préparent l'individu aux situations sociales et relationnelles complexes du travail salarié. D'autres ont été préparés à l'enseignement, au service public, etc. Mais être dirigeant est d'abord un héritage. En témoigne le discours de Raymond qui a appris l'« ascétisme professionnel » (Darmon, 2010)

auprès de son père. Ainsi, c'est la maîtrise des émotions qui devient une ressource pour tenir sa position, sa *carrière* :

« Au bureau, c'est la zénitude absolue, c'est-à-dire que je ne viens pas avec mes humeurs au bureau. Quand j'en ai, j'essaie de les oublier totalement, ce qui fait que je m'interdis de crier sur les gens, d'être désagréable, d'avoir un mot plus haut que l'autre. Il ne faut pas non plus être totalement cadennassé. J'essaie aussi, au bureau, ce que je ne fais pas toujours – mais si je ne le fais pas, je me le reproche – je n'ai pas d'amitié au bureau. C'est-à-dire que je ne me lie pas avec les gens. Je les appelle par leur nom de famille, je ne les tutoie pas, je ne les appelle pas par leur prénom. J'aime bien savoir qui ils sont, mais j'essaie de rester dans une relation distante avec eux, parce qu'il ne faut pas être trop empathique. Quand on est empathique au bureau, on peut se mettre dans des situations qui, pour moi qui suis plutôt un affectif, sont des situations de fragilité. Ce qui n'est pas bon. D'une façon générale, il faut se protéger. C'est un peu la clé au bureau, il ne faut pas se laisser affecter par les choses du bureau, être totalement froid pour pouvoir avoir du recul et surtout ne jamais être en surchauffe. (...) C'est un métier, si vous n'êtes pas organisé et si vous ne faites pas surface, vous coulez et ça se voit rapidement et on vous dégomme. » Raymond, marié, 4 enfants, directeur, 3 ans d'ancienneté

Lorsque Raymond fait référence à un *métier*, on ne doit pas comprendre ici une expérience de dirigeant, puisqu'au sens de l'entreprise, c'est sa première expérience. Lorsqu'il parle de métier, il fait référence à l'expérience ascétique de décideur qui remonte à plus loin dans son histoire, et pour laquelle il s'est préparé dès son enfance, en travaillant tous les été aux côtés de son père, lui-même dirigeant. Fils d'un directeur de coopérative agricole, Raymond se met rapidement au travail en parallèle de ses études. Il enchaîne les grandes écoles et acquiert une méthode de travail efficace qui selon lui est essentielle à son équilibre. Ceci est complété par une grande pratique sportive qu'il considère comme un « SAS de décompression », ainsi qu'une constance à séparer les acteurs de la vie professionnelle et ceux de la vie personnelle. Le fait d'avoir toujours cumulé plusieurs ambitions, plusieurs temporalités depuis tout jeune est essentiel à sa capacité de gestion :

« Cela apprend la vie, à s'organiser, à être autonome et surtout à être démerdard, ce qui est tout de même le plus utile dans la vie. (...) C'est un truc qui ne s'acquiert pas facilement, mais qui fait que vous avez un instinct en collectivité, pour sentir les gens et les situations. (...) je suis effaré de voir la désorganisation des gens, vous n'imaginez pas. Vous dites des choses aux gens, ils ne le notent pas, ils ne l'écoutent pas, ils ne le font pas. Et quand ils le confient à d'autres, ils ne le vérifient pas. C'est typique. Ou alors, ils ne répondent pas aux mails, ils ne rendent pas les appels téléphoniques... Ils s'organisent comme des pieds. » Raymond, marié, 4 enfants, directeur, 3 ans d'ancienneté

Son meilleur apprentissage des compétences de dirigeant est pour le lui fait d'apprendre à travailler sans les autres, ce qui lui semble la manière la plus efficace de travailler. C'est une qualité reconnue dans son milieu :

« C'est une bonne école de la vie [une expérience professionnelle passée], qui d'ailleurs déforme. On n'a aucun moyen, ni de communication, ni d'organisation. C'est-à-dire qu'on n'a pas de téléphone portable, on n'a pas de secrétaire, on a à peine un bureau d'ailleurs. Donc, vous gérez tout, tout seul. Ça vous oblige à être autonome. Je ne veux pas être dans un truc où je découvre le matin l'agenda, où on me dit « vous allez faire ça, ça et ça », aller voir les gens toutes les heures... À ce moment-là, on n'avance pas parce que vous n'avez pas de prise sur les sujets, ce sont les sujets qui viennent à vous. (...) il faut dans ses fonctions être toujours sur l'actualité, sur les priorités, ne pas vous laisser happer par les gens qui viennent vous tirer la manche, qui vous demandent des trucs. Pour ça, il faut avoir un mode de travail qui soit à la fois scandé, équilibré, que vous maîtrisez et qui fasse que vous dominez un peu le sujet. » Raymond, marié, 4 enfants, directeur, 3 ans d'ancienneté

Pourtant il semble que cette posture l'empêche de créer un collectif dans l'équipe dirigeante de la CSI.

Laurène vient d'une famille aisée de province, travaillant dans le secteur public. Elle décide de faire une thèse en sciences. Avant de terminer, elle sait déjà qu'elle ne souhaite pas être chercheur, à tel point que cette fin de thèse la plonge dans un profond malaise, combiné au déménagement de ses parents et à une séparation amoureuse. C'est grâce à son directeur de thèse qu'elle découvre pouvoir réaliser quelques vacances au Palais ; elle va découvrir son attirance pour la médiation. Elle va pouvoir concilier son amour du militantisme et du service public insufflé par la voie familial :

« J'avais la chance que mes parents pouvaient subvenir à mes besoins, même si je travaillais régulièrement depuis l'âge de vingt ans. Tous les étés, je travaillais dans les hôpitaux. C'est toujours dans le monde familial, hein. (J'ai pu) être placée dans les petits boulots (...) Mon père était directeur d'hôpital et ma mère était kiné à l'hôpital. Donc le milieu hospitalier... Si je ne m'étais pas embarquée dans autre chose, je me serais peut-être embarquée là-dedans. Parce qu'il y a toujours ce relationnel, ce contact. » Laurène, 31 ans, célibataire, docteure en biologie, 5 ans d'ancienneté, déléguée syndicale et chef de service médiation

Elle prend sa place au Palais et devient représentant syndical.

« Dès janvier 2001, j'étais à temps complet sur le métier de médiateur. Ce qui n'a rien à voir, effectivement, avec un poste de vacataire où vous ne voyez pas comment fonctionne une équipe, où vous ne connaissez pas les projets, où vous êtes juste là pour faire des exposés. Effleurer, finalement, le métier. Mais oui, ça fait plus de dix ans que je suis dedans. Et puis avec les nouvelles responsabilités de chef d'unité depuis septembre de l'année dernière, avec le départ, pour un an de mise en dispo, une année de congé sabbatique de l'ancienne responsable. Elle me poussait déjà depuis quelques années à prendre sa suite, donc elle m'avait préparée à ça. » Laurène, 31 ans, célibataire, docteure en biologie, 5 ans d'ancienneté, déléguée syndicale et chef de service médiation

Ils sont trois dans l'unité qu'elle gère : il y a une autre docteure ainsi qu'un agrégé. Il y a des statuts différents (fonctionnaire et contractuel) et le jeu de l'évolution peut faire des jaloux. C'est une transmission de savoir entre elle et sa responsable qui lui permet de prendre le poste de chef d'équipe, au détriment de son collègue – mais elle affirme que c'était elle qui finalement, avait le bon profil :

« Comment se passe la relation [avec le collectif], justement, puisque du coup, vous êtes passée de collègue à...

- Ça a été compliqué. Parce que quand vous devenez responsable des collègues avec qui vous avez pu travailler depuis des années, ce n'est pas évident. J'ai eu une première année qui a été compliquée. Il a fallu que je découvre l'administratif du Palais – enfin de l'univers Science – qui est extrêmement lourd, sans avoir aucune formation. Donc là, peut-être que j'aurais une formation pour prise de poste, c'est possible cette année, il n'est jamais trop tard.

Donc ça, ça a été compliqué et puis moi-même, j'ai eu du mal à accepter que j'étais leur responsable. C'est pour ça que là, il y a quelques mois, ça a un peu claché avec une des personnes, qui est aussi fonctionnaire. En fait, on est deux fonctionnaires et le troisième est CDI. Parce qu'en tant que fonctionnaires, on peut passer par des commissions pour des demandes de changement de grade ou changement de corps. Et c'est vrai que cette personne qui était avant moi au Palais, qui doit avoir deux ans de plus, aurait pu paraître légitime pour récupérer la place de responsable. Mais ça ne l'intéresse pas du tout. Et je pense que ce ne sont pas les mêmes compétences non plus. Je suis plus organisée, je suis pragmatique. Donc pour ce type de boulot, j'étais plus à même que lui. C'est pour ça que X m'avait préparée à ce poste depuis des années. Elle m'avait dit que ça allait être pour moi, et pas pour Y, justement parce qu'on n'était pas dans ces compétences-là. Quand vous passez des concours, souvent, dans la fonction publique, vous pouvez passer, faire un changement, quand vous avez des responsabilités supplémentaires. Ça peut être notamment gérer des équipes. Donc la question s'est posée. Lui, il s'est demandé. Moi, je fais mes dossiers, mais finalement, on se retrouve en concurrence, on est dans les mêmes tranches d'âge, on est au même niveau, et c'est vrai que pour lui, ça a été compliqué. C'était tendu pendant quelques semaines. J'avais l'impression que j'en prenais plein la tronche pour pas un rond. » Laurene, 31 ans, célibataire, docteure en biologie, 5 ans d'ancienneté, déléguée syndicale et chef de service médiation

Comme nous l'avions déjà évoqué précédemment avec le cas d'Yves, les expériences orientent les subjectivités, les ambitions, et même si nous pourrions tomber dans une reconstitution *a posteriori* d'une unicité de soi, il existe de fait des expériences qui aident les individus à se projeter et à reconnaître ce qui les entoure :

« Et c'est vrai que le fait d'être passé chez les pompiers, ça permet quand même d'avoir beaucoup de recul et aussi de savoir ce qui est important. Notamment, sur le fait – mais moi, bon, si on parle un petit peu de ma vie familiale, ma grand-mère était vraiment une dame très, très intelligente, mais qui était secrétaire, sténo dans un ministère. Donc, elle a évolué mais sans être carriériste du tout, dans ce milieu-là, elle a beaucoup aidé mon grand-père qui lui, était

chef d'entreprise. En fait, elle a fréquenté des Ministres, Chefs de cabinet, etc. Et elle, tout petit déjà, elle me racontait qu'elle était impressionnée au début quand elle était toute jeune - parce qu'elle est rentrée toute jeune, tout ça, toute tremblante [rires] - et puis que finalement elle avait eu des conseils de ses collègues plus âgés qui lui avaient dit « tu sais, le Ministre, il va aux toilettes comme tout le monde » et ça lui avait permis de relativiser. Donc elle, elle m'a quasiment, elle m'a beaucoup élevé parce que je mangeais tous les midis avec elle, tout ça. Donc, elle m'a beaucoup appris ce genre de choses-là : beaucoup relativiser la relation professionnelle. Ma mère, qui est une soixante-huitarde, forcément, oui, l'autorité tout ça... À cinquante ans, elle m'a dit « maintenant que j'ai cinquante ans, de toute façon je leur ai dit à tous, ce n'est plus la peine de m'emmerder, vous me foutez la paix ». Déjà qu'avant, c'était un peu ça - alors, je ne sais pas comment ça s'est passé après, c'était carrément... voilà. Mais d'un autre côté, elle est aussi plus intelligente que la moyenne, donc en capacité à ne jamais se laisser marcher sur les pieds par n'importe qui, ses chefs tout ça, vraiment à n'avoir aucun problème par rapport à la communication avec des responsables. (...) Elle était aussi très syndiquée, tout ça, donc... donc, avec cet exemple-là et le contre-exemple de mon père qui lui, était à X et qui a complètement gâché une partie de sa vie et même peut-être l'intégralité, (...) à rentrer à point d'heure, à avoir toujours super peur d'être viré et à devenir complètement maniaque du rangement et puis... Voilà, partir dans un truc insupportable pour la vie de famille. Ces deux exemples-là m'ont guidé dans ma façon d'être au boulot. (...) Ce côté recul vis-à-vis de ce qui se passe et puis vraiment comprendre que le principal, c'est l'équilibre entre le travail et la vie de famille et de ne surtout pas déséquilibrer la relation. Aussi comprendre que l'entreprise ne sera jamais reconnaissante en rien de ce qu'on fait - ça, j'en étais convaincu, forcément dès l'âge de 8 ans, avec ma famille [rires] (...) mais c'est vrai qu'il y a eu toute une génération de gens à qui on aura bourré le mou, en leur faisant comprendre que, ou en leur faisant croire que finalement, la réussite, c'était la réussite professionnelle et que cette réussite professionnelle, elle ne se voyait que dans une seule entreprise. Cette entreprise, ça devenait la seconde famille et même, ça prenait le pas sur la famille. Et finalement, ils ont un discours qui prône ça, même encore aujourd'hui alors qu'ils ont eu la leçon de l'absence de reconnaissance, parce qu'une entreprise, ce n'est pas fait pour faire de la reconnaissance des salariés. Ils n'en ont pas forcément tiré les leçons et au moment où ils y étaient, ils n'ont pas eu le recul nécessaire pour dire : « Oh là là, attention, il ne faut pas trop non plus que j'en fasse... trop. » Yves, 33 ans, marié, deux enfants, 4 ans d'ancienneté, chef de service

Au travers de son histoire, Yves a été marqué par un modèle familial au travers du surinvestissement et du manque de recul de son grand-père, et presque à l'inverse, par la situation d'une mère qui relativise un peu trop ; il critique sa parole et ses actions un peu trop libérées et parfois blessantes pour ses interlocuteurs. À partir de ces deux modèles d'échec professionnel, il a décidé de se construire professionnellement en morcelant la prise de risques. Il fait en sorte que son travail ne porte pas préjudice à sa famille, dont il a la charge financière.

6.3.3 Préservation de la vie personnelle comme tactique

Il existe un équilibre des forces entre travail et hors travail, mais également une possibilité de préserver son espace personnel pour ne pas que les inconforts du travail n'inondent les temps de récupération :

« J'ai toujours dit que je préférerais qu'on me tue plutôt que de tuer quelqu'un. Tuer quelqu'un, je ne saurais pas vivre avec. Me faire tuer, à la limite, je vais vivre avec ! J'ai pas envie si ça arrive à mes proches. En revanche, le truc le plus pénible qui puisse arriver dans la vie professionnelle, c'est d'être déstabilisé dans la vie personnelle. C'est la seule chose qui me déstabilise par ailleurs. (...) La clé de tout ça, c'est qu'il faut être super organisé. En tout cas, pour moi, ma réponse, c'est d'être super organisé, en faisant une muraille de Chine totale entre la vie privée et la vie professionnelle. Je ne parlais pas de ma vie privée, sauf de façon anecdotique, au bureau. (...). Donc, c'est ça et l'autre chose, c'est une hygiène de vie extrêmement organisée, comme diraient les Allemands. Je fais beaucoup de sport, je me déplace à vélo, ce qui est salvateur, sinon on ne décompresse pas dans une voiture, surtout à Paris à se stresser dans les bouchons. (...) J'ai par ailleurs des activités privées assez prenantes que j'essaie de concilier, (...) que j'ai toujours eu depuis une vingtaine d'années (...). Parce que c'est ce qui rapproche le plus de la vie professionnelle, gérer deux priorités qui ne sont pas assemblées, comme la vie professionnelle et la vie personnelle ou comme deux facettes d'un métier et de gérer soi-même cette contrainte. C'est-à-dire qu'il faut s'organiser, qu'il faut gérer les priorités. » Raymond, marié, 4 enfants, directeur, 3 ans d'ancienneté

L'espace personnel peut être une occasion de *retrait*. En ce sens Sainsaulieu (1988) parle du fait que cela peut relever d'une lassitude pour le travail ou même une façon pour les femmes de trouver un engagement dans un espace où elles sont mieux reconnues. Mais cette nécessité de préservation de soi vaut pour chacun, quel que soit son sexe. Lorsque l'on parle de retrait, l'idée à garder est la préservation que nous mettons plus sous le terme de séparation des sphères. Certains préfèrent que le travail « ne déborde pas » sur la vie personnelle. Mais c'est bien le coût négatif du travail qui pose problème lorsqu'il « déborde » : les conflits, les soucis, etc. Dans les trajectoires émancipatrices, on remarque au contraire un total effacement de frontière entre la vie personnelle et professionnelle, entre le travail et le hors travail.

Sandra a 43 ans, elle travaille à la CSI depuis 12 ans. Elle a une histoire professionnelle originale : elle commence sa carrière d'architecte aux États-Unis, développe des expériences professionnelles assez variées et revient en France. Diplômée à 23 ans, malgré une proposition de doctorat, elle préfère partir dans la vie active. Elle va enchaîner les CDD dans plusieurs agences pendant neuf ans jusqu'à ce qu'elle soit embauchée à la CSI. Elle hésite à partir à la fin de sa période d'essai parce qu'elle s'ennuie mais son responsable lui conseille d'en profiter pour

faire son doctorat. Depuis 2001 donc, elle a d'abord repris un Master recherche et rédige actuellement sa thèse.

« C'est vrai que les congés et les horaires ça laisse le temps, pas assez bien sûr, et c'est relativement fatiguant le boulot ici, des fois je ne peux pas attaquer un bouquin de philo quand je sors d'ici. C'est très lent mais je ne désespère pas. L'idée à la fin de tout ça, dans 75 ans, c'est d'être prof dans une école d'archi. » Sandra, 43 ans, en couple non cohabitant, 12 ans d'ancienneté chef de projet bâtiment, en doctorat d'architecture

Suite à une réorganisation de l'activité en interne, elle voit une partie de ses missions partir dans une délégation d'une façon qu'elle n'apprécie pas :

« Il y a des façons de penser différentes selon les projets (...). Un jour, un de nos supérieurs nous a tous convoqués. On était pas mal autour de la table à l'époque, on était 7-8, il a fait un tour de table, il dit toi t'es jeune, il dit : « je peux te trouver un boulot dans la semaine, est ce que ça t'intéresse d'aller bosser chez Jean Nouvel », et il a fait comme ça tout le tour de la table. Moi il m'a pas interrogée j'ai dit : ah bon et une collègue, pareil, n'a pas été interrogée,... on devait déjà faire partie des meubles il nous a enjoint... il a dit qu'ici, il n'y avait pas d'avenir et nous a, avec tous les collègues, enjoint de partir. C'est ce qui s'est fait petit à petit.

- Vous le saviez ?

- Non ! Ça a été un coup d'État. J'ai été mise devant le fait accompli. Et les missions qui étaient dans ma fiche de poste sont parties au fur et à mesure (...) On a commencé à avoir de la censure sur chaque projet, je vous dis cash, il y a failli avoir des coups ! Chaque projet devait être validé (...) on avait plus de liberté de mener nos projets, on travaillait avec nos clients internes d'habitude (...) là on avait une espèce de censure au-dessus de nous. (...) Finalement tout le monde a fini par partir. (...) En fait les anciens sont restés, donc on est trois sur la totalité à être restés, donc 5 qui sont partis. » Sandra, 43 ans, en couple non cohabitant, 12 ans d'ancienneté chef de projet bâtiment, en doctorat d'architecture

Ses collègues sont poussés à partir, elle va donc partir dans un autre musée pour une mission pendant un an grâce à une mise à disposition. Par la suite, elle a décidé de quitter ses fonctions hiérarchiques estimant ne plus avoir les moyens pour le faire. La relation avec sa nouvelle supérieure va être difficile :

« Sinon j'ai craqué une deuxième fois (rires). La dernière chef qu'on a eu qui était un peu foldingue j'ai craqué un peu. Je croyais être un peu costaud mais je me suis mise à trembler alors je me suis arrêtée un peu, je me suis arrêtée bien trois semaines, (...) des fois je me demande si c'est pas moi qui déconne (rire) c'est vrai qu'on se remet beaucoup en questions (rires), il y avait à peu près l'unanimité contre elle et c'est vrai qu'elle est pas restée longtemps mais c'est vrai que ça a été assez éprouvant les quelques mois où elle a été là.

J'ai fait remonter bien sûr, j'en parle. (...) J'en ai parlé autour de moi, mais il n'y a pas eu de réaction, comme très souvent, quelle que soit la hiérarchie, d'ailleurs... l'équipe est telle qu'elle est et il faut faire avec quoi... mais donc non, l'aide je l'ai trouvée à l'extérieur. Et puis je m'interrogeais entre la cité des enfants, je me suis dit bon qu'est-ce qui se passe, il faut prendre le temps de réfléchir, est-ce que c'est moi et puis je pouvais repartir mais c'est pas aussi évident que ça avec la thèse. Donc soit j'abandonne la thèse ce qui était possible, soit voilà. (...) C'est pour ça que je suis restée. (...) Il y a les mêmes dysfonctionnements, changer d'établissement, il y a peut-être des endroits plus organisés, je sais pas... (...) C'est difficile de travailler dans ces institutions là quand il y a des projets contraints quoi. Alors après il y a des projets qui trainent en longueur, qui sont pas rendus à l'heure c'est très récurrent ». Sandra, 43 ans, en couple non cohabitant, 12 ans d'ancienneté chef de projet bâtiment, en doctorat d'architecture

Cette façon de préserver ses projets personnels est rendue possible à la fois par la conjonction entre le statut CDI, les horaires en 35 heures, et le niveau de salaire. Pour autant, même dans des conditions matérielles avantageuses par rapport au reste du marché, des difficultés surgissent, comme le montre l'expérience de Laura, déléguée du personnel, témoin des difficultés d'aménagement de la vie en général chez les femmes :

« Ça démarre avec des choses toutes simples : soucis de bureau, changement de répartition des horaires, demande d'augmentation. Exemple : j'ai vu S. qui a eu un bébé et depuis qu'elle veut modifier son temps de travail parce qu'elle ne veut plus bosser samedi. Elle ne trouve pas de mode de garde, son copain bosse. Elle a commencé par faire ses démarches seules, ... Elle s'est cassée le nez. On lui a dit : « pas possible » (...). On lui a dit tu ne peux pas modifier. On dit ça au salarié pour le faire arrêter. Elle est venue me voir pour être sûre. Dans son contrat, le dimanche est obligatoire, et le reste se modifie par avenant sous peine que les gens soient d'accord. Donc elle a continué sa démarche seule. Début février, elle en peut plus et envoie sa démission. 5 minutes après, elle vient m'en parler, elle pleurait : « J'ai fait ça parce que j'en peux plus, je serai dans la merde mais ça règlera le problème ». Ses collègues étaient retournés. Je lui dis : « récupérons la lettre parce que c'est pas juste ! La nana de la DRH a été sympa. Elle a accepté de ne pas la transmettre. On est allée voir [le directeur]. J'ai utilisé un discours con mais qui marche ; j'ai dit : « Je me mets en grève parce qu'on met toujours les mères de famille dans des situations impossibles, à des mecs, ça n'arriverait pas ». Laura, 60 ans, 27 ans d'ancienneté, déléguée du personnel, bibliothécaire

Cette difficulté vécue par S. et décrite par Laura vient de la spécificité du statut de celle-ci : elle est à temps partiel les week-end et jours fériés. Justine a 53 ans, elle est commissaire d'exposition. Après une maîtrise de philosophie, elle enchaîne les petits boulots et les contrats précaires. C'est en tant que prestataire pour une entreprise qui travaille avec la CSI qu'elle est attirée par le projet, il y a vingt ans :

« J'alternais des périodes de boulot et des périodes de chômage mais je me souviens que je travaillais plus que je n'étais au chômage et je ne m'en portais pas si mal, je me souviens je partais deux mois en vacances l'été... je ne sais pas

comment on se débrouillait mais on avait une vie plutôt sympa à l'époque. (...) et je me rappelle que quand j'ai eu ma deuxième fille, je n'ai plus du tout eu envie de travailler, je me souviens (...) mais là au bout de six mois il faut repartir travailler, pas le choix. Là j'arrive sur la fin d'une expo, (...), je travaille trois mois. Là je me dis c'est là que je veux travailler, mais alors le déclic, tout d'un coup de travailler ici ça m'exalte, du coup j'ai tout fait pour être embauchée. (...) J'ai été embauchée en 2000, en attendant j'ai fait un grand CDD (...) j'étais prête à beaucoup de choses pour venir ici. Mais du coup je ne travaillais plus trop ailleurs alors je n'avais plus d'autres pistes non plus ». Justine, 53 ans, commissaire des expositions, 20 ans d'ancienneté dont 7 en CDD.

Après une longue période de CDD à l'extérieur et à la CSI (7 ans), elle est en CDI depuis 13 ans. Elle ne souhaite pas partir de la cité, elle se dit investie au travail et se sent très « protégée », se sent dans un « confort ». Elle va au sport en interne, avec ses collègues et se dit que c'est une chance. Elle reconnaît une certaine liberté liée aussi au nombre de congés qui lui ont permis d'aller voir sa mère avant qu'elle ne meure par exemple et de passer à temps plein au moment de son divorce. Elle travaille avec une collègue qui notamment a des soucis de santé et elle adapte ses demandes de manière à ne pas la mettre en difficultés et dit avoir de la chance de ne pas avoir à travailler avec les « bras cassés ».

6.4 Des trajectoires aux configurations innovantes : les *machers*¹⁶⁸

Laville et Sainsaulieu (1997) remarquent que dans la diversité des enjeux de pouvoir, les stratégies sont influencées par le regard des promoteurs sur l'action engagée. Les promoteurs organisent l'action pour eux et l'action pour autrui de manière séparée. Les individus cherchent leur pouvoir selon l'expertise, la communication, l'allocation de ressources, ou la redéfinition des règles, et cherchent à se forger une position sociale ; cela se traduit aussi par la capacité de création de contacts ou de réseaux avec le milieu extérieur.

6.4.1 L'émergence de leaders

Selon Nicole Aubert (1991), il y a trois piliers au leadership : la vision, la confiance, l'adhésion. Être leader, c'est plus qu'être gestionnaire ou manager, c'est-à-dire qu'il faut savoir guider, aller au-delà des questions quotidiennes et opérer un dépassement. Le leader est celui « qui est plus à même, quelles que soient les circonstances, de percevoir l'objectif fondamental de l'organisation ». Le leadership pourrait être réduit à un fait psychosocial que l'on voit chez des enfants qui « naturellement » mènent ou se laissent guider. On peut alors parler de charisme.

¹⁶⁸ Nous faisons ici référence aux représentants actifs (meneurs de projets) du capital social selon Robert Putnam (l'inverse, les *smoothers*, sont les suiveurs).

Weber remarque que « par charisme, il faut comprendre une qualité extraordinaire d'un homme, soit réelle, soit supposée et prétendue. L'autorité charismatique doit être comprise comme une autorité à laquelle les hommes se soumettent en vertu de leur croyance en cette qualité extraordinaire de la personne considérée. Le sorcier, le prophète, le dirigeant d'un parti sont, vis-à-vis des disciples et partisans, de la troupe et des membres, ce type de leaders. La légitimité de leur pouvoir repose sur la croyance à des qualités hors de la normalité. » (Lévy, 1972). En revanche, le charisme n'est absolument pas un caractère naturel, puisque les leaders charismatiques tendent à représenter les classes dominantes. Dès lors, on peut parler de la dimension symbolique ; elle se travaille. La prise de parole en public est en ce sens sexuée, classée et racée. On prend le rythme à force d'expérience, et cette expérience n'est permise que par légitimité.

À regarder les évolutions théoriques de l'analyse des organisations, il apparaît qu'elles suivent la ligne du regard économique, avec une vision de l'organisation qui ne trouve plus son idéologie et sa pertinence dans l'équilibre des forces sur un marché (calcul des actions en fonction du rapport coût/avantage). Récemment, cette analyse disparaît peu à peu pour laisser place à un rapport à l'entreprise plus large, abordé dans la complexité de ses rapports avec l'extérieur. Il faut évaluer l'environnement le plus large possible (juridique, politique, sociale) pour anticiper, gérer et prévoir les crises. Comme la nouvelle économie, le nouvel entrepreneur a un caractère particulier qu'il est intéressant de comprendre.

Au travers de l'ouvrage de Luc Boltanski et Eve Chiapello, on observe que le capitalisme a changé. Depuis les quarante dernières années, plusieurs vagues de critiques lui ont été adressées mais il est parvenu à développer suffisamment son discours de justification, ce qui explique qu'il n'y a eu aucun moment de réelle révolte ou un refus en bloc du capitalisme par les citoyens. Dans ce système, se sont affirmés des comportements tels que l'adaptation ou le fonctionnement en réseaux. Dans le chapitre *La formation de la cité par projets*, les auteurs font une description du manager comme d'individu dénué de personnalité et qui s'accomplit au travers de son contact avec les autres. Se développent, par exemple des personnalités de *leaders* ou *grands* capables de communiquer avec tous et mettant à l'aise chacun. Ceux-ci n'ont pas de projet unique dans la vie, mais se développent au travers de la multitude de projets qui les entourent. Les auteurs développent l'idée qu'après 1968 en France, l'intuition créatrice et toute la production artistique ont été réhabilitées pour lier deux éléments qui semblaient auparavant incompatibles : l'art et la production. Cette nouvelle économie se base donc sur des capacités immatérielles de ses acteurs, vus comme « adaptables », « flexibles », « polyvalents », « employables » et sachant prendre des risques.

Le centre de cette analyse met en avant l'importance de la communication et de la transparence de l'esprit capitaliste. L'idée d'un dirigeant qui incarne la diversité d'une structure révèle le rêve

de rationalité qui anime tous les gestionnaires. On observe qu'il émerge des trajectoires de projets professionnels inédits et qui vont marquer l'organisation.

Pour illustrer cela, nous avons choisi trois trajectoires emblématiques de ces carrières. Cette idée nous est venue lorsque, au cours notre travail d'archive, nous avons recoupé des éléments de trajectoires d'individus qui se sont imposés à plusieurs niveaux : par leurs réseaux, les projets et documents qu'ils produisent, leurs discours, leur confiance en soi, leur vision de la CSI. Le déclic est venu d'un CV retrouvé à plusieurs reprises dans les dossiers de plusieurs dirigeants. Jacques Blanc qui deviendra par la suite Directeur Général de la CSI raconte dans son CV que « devant la dispersion et le manque de moyens des acteurs français de la culture scientifique et technique », il a créé en 1979 le premier Centre Culturel Scientifique et Technique français, conséquence de la création d'une maison de la Culture à Grenoble en 1968 dont il animait la partie scientifique. Ce qui a abouti à un projet puis à la création en 1982 de l'Association des Musées et Centres pour le développement de la Culture Scientifique, Technique et Industrielle (AMCSTI)¹⁶⁹. Acteur central dans le domaine des sciences et techniques, il parvient à s'imposer comme directeur général adjoint de 1983 jusqu'à 1996, pour investir ensuite le milieu de la musique.

Lorsque l'on approfondit les trajectoires de nos trois acteurs innovants, on retient des configurations proches qui se superposent. Tout d'abord l'existence d'une socialisation familiale assez ouverte, qui aboutit à la réalisation d'études longues et choisies, et qui de cette manière sont plus assimilées à une formation « tout au long de la vie », menée en fonction des situations, des appétences et des besoins. D'autre part, on remarque une volonté, une nécessité d'autonomie d'action dans le travail, un besoin de s'appropriier l'espace de manière à pouvoir y circuler librement. Il y a donc des projets développés en dehors du travail, en lien ou non avec l'activité salariée. Sur notre terrain, ces profils sont essentiellement masculins/blanc/avec une ancienneté supérieure à 20 ans. On les retrouve plus fréquemment dans les postes de directions mais également sur des postes plus transversaux. Ils sont attachés à l'organisation parce qu'ils ont contribué à sa transformation. Ils ne semblent pas être traversés par des problèmes financiers ou matériels : ils doivent, s'ils interviennent, être rapidement maîtrisés. La question de se sentir bien ou non dans son travail n'est pas un sujet en soi puisque la quête consiste à se sentir en maîtrise autant que possible sur chaque situation. Là où des problèmes surviendraient, le mot d'ordre est soit le combat, soit le lâcher prise (recul, distanciation).

¹⁶⁹ Pour Las Vergnas, la période des années 80 correspond à une professionnalisation des acteurs de la vulgarisation scientifique.

6.4.2 Trois exemples de *machers*

Dans ce paragraphe, nous allons développer brièvement les trajectoires professionnelles de trois hommes. Nous les avons tous rencontrés parce que leurs trajectoires sont ressorties de façon exemplaire des documents que nous avons consultés dans les archives ou dans les entretiens et qu'ils étaient encore actifs au sein de la CSI pour pouvoir en témoigner. Depuis, Olivier Las Vergnas a pris sa retraite au moins concernant son activité salariée à la CSI. Nous l'avons vu dans le quatrième chapitre, les figures ont émergé des tout débuts de la CSI qui reposait sur une petite équipe et sur des responsables en charge du développement de leur propre activité. Cette aubaine professionnelle a su rencontrer des profils certes jeunes mais suffisamment solides pour faire face aux difficultés organisationnelles propres à la CSI que nous avons développées dans la deuxième partie. Nous allons présenter successivement leurs trois histoires, par le prisme de ce qu'ils ont souhaité raconter croisé avec les éléments découverts dans nos sources documentaires. Il est intéressant de voir comment la projection de leurs projets s'est faite par étapes, avec une volonté jamais assouvie d'enrichir une réflexion et une démarche autour de leur activité. En ce sens, nous avons plutôt eu l'impression d'interroger des entrepreneurs plus que des salariés.

Le premier est Olivier Las Vergnas. C'est le fondateur de la Cité des métiers. Elle est née en 1993 à la CSI, et s'est étendue en France puis en Europe et enfin à l'international. Olivier Las Vergnas était à l'époque un acteur montant des sciences et techniques. Il a travaillé de 1976 à 1984 à la Fédération Nationale des Clubs Scientifique (FNCS) qui est devenue l'Association Nationale des Sciences et Techniques Jeunesse (ANSTJ) puis Planète-Sciences. Il y a été responsable du secteur astronomie, sa première spécialité, en tant que Docteur ès Sciences de l'univers. Il a par la suite créé le secteur « formation ». Olivier Las Vergnas est donc arrivé assez naturellement à la CSI en 1984 au service « animation formation recherche », pour travailler sur la formation professionnelle à la formation scientifique. À l'origine du projet de la Cité des métiers, il y avait l'idée de la Villette comme une université ouverte : « se former à la Villette », en lien avec le mouvement pour l'éducation permanente. Dans les premiers temps, ils ont créé un centre de formation à la médiation scientifique dans l'idée de faire un pôle d'excellence de communication scientifique. Il s'agissait de faire des sciences expérimentales à l'école. Il a proposé de créer un centre de formation à la médiation scientifique, proposant des formations longues. Mais le projet est tombé en désuétude, la CSI estimant qu'elle ne doit pas produire ces formations longues. Las Vergnas a alors créé la Cité des métiers¹⁷⁰, un lieu un peu décalé

¹⁷⁰ La Cité des métiers est un espace d'information et de conseil qui reçoit les jeunes, scolaires, demandeurs d'emploi, et salariés pour les aider à l'orienter et s'insérer. Elle est co-animée par

puisqu'il accueille les adultes, en particuliers dans leurs moments de temps libre (soirs et WE), ce qui ne colle pas au rythme de la CSI :

« On est les enfants non désirés d'Universcience. On a longtemps été au sous-sol, tous les moyens sont liés aux partenariats. 2/3 des effectifs ne dépendent pas d'Universcience, et je n'ai aucune autorité sur la plupart des équipes. 50% des budgets sont extérieurs. Dès qu'il y a un souci, on utilise le réseau international : on a le choix de faire porter des missions par la Cité, par les partenaires, ou par le réseau. » (Las Vergnas, 2014)

Pour lui, le débat à la CSI est tronqué, contrairement à la croyance des différents dirigeants, il n'y a pas de « désaffectation des sciences », en témoigne le taux élevé (47,9%) de bacheliers des filières scientifiques¹⁷¹ (Las Vergnas, 2006). En revanche, « il y a des effets sociaux de la catégorisation scientifique :

- Estime de soi (psycho cognitive) et les effets collatéraux. Les individus ne sont pas bons pour les études littéraires et corrélativement mauvais pour les sciences. Pour moi, ce n'est pas cognitif, mais conatif (presque une performance).
- Obstacle scholastique : On peut avoir des pratiques scientifiques sans faire une formation scientifique.
- Qu'est-ce qu'on considère comme des sciences ? Est-ce que les dispositifs de culture ou vulgarisation scientifique ne renforcent pas les catégorisations. »¹⁷²

Il a écrit un article en 2006 questionnant ce qu'il appelle le « gai savoir ». Il y questionne le sens de la mise en culture des sciences en posant pertinemment la question de savoir si les sciences doivent être vues comme un loisir ou alors comme le renforcement de pratiques quotidiennes (utilisation d'internet, perfectionnement de pratiques de jardinage, etc.).

« Au lieu de faire de la science pour rire, faisons le pour des gens qui sont emmerdés par la technologie avec l'idée que les gens qui y viennent, viennent surtout pour le lieu ». Entretien avec Las Vergnas

Ainsi, Las Vergnas remarque à juste titre que les salariés ne sont pas du tout formés :

« La recherche d'Universcience sur elle-même est bannie, je suis le plus gros publiant d'Universcience. Il n'y a pas de recherche sur elle-même. C'est une stratégie volontaire, (...). La grande crainte dans les années 80-84-85-90, la partie recherche de la cellule AFR a été réduite, la crainte d'Universcience était qu'on se mette trop à réfléchir et pas assez vendre des glaces, à accueillir des visiteurs. »

Pôle Emploi, le CNAM et le CNED. Elle reçoit 150 000 personnes, 20 000 entretiens de conseil.

¹⁷¹ D'après le tableau Excel des principaux diplômes du second degré délivrés en 2013, nous avons calculé la part des baccalauréats techniques et scientifiques sur le total des baccalauréats. La filière scientifique représente 26,7% et si l'on y ajoute les filières technologiques, cela représente 47,9% des bacheliers de 2013.

¹⁷² Extrait d'entretien avec Olivier Las Vergnas, 2014.

C'est pourquoi il fait en sorte de s'entourer des meilleurs. En témoigne Aziz, salarié de la CSI depuis 15 ans, qui a commencé à travailler aux expositions. Il a été à l'origine du carrefour numérique, et travaille depuis 3 ans à la Cité des métiers comme responsable coordonnateur évènementiel :

« À la Cité des métiers, il y a 10 personnes qui viennent de la Cité des sciences et 30 personnes « en dispo » qui viennent de Pôle Emploi, du CNED ou du CNAM. On a tendance à oublier que tous ne dépendent pas de la Cité. Moi ce que j'ai envie de dire, c'est qu'il n'y a pas de risque interpersonnel à la Cité des métiers. Le directeur est intéressant et charismatique, c'est un très bon manager. C'est lui qui a créé la Cité des métiers en France et à l'étranger et donc c'est un concept qui marche et qui se déploie. On labellise des Cités. Je ne dirais pas que c'est pas un bon manager mais il est pas là au quotidien. Il est très occupé, c'est un bon responsable. Celui qui manage, il organise des activités, les personnes, les équipes. C'est un peu celui qui emène à la victoire, le coach. » Aziz, entretiens collectifs.

Aujourd'hui, Olivier Las Vergnas est professeur en sciences de l'éducation. Il vient de quitter Universcience et travaille sur un ouvrage la concernant. Il a créé et dirigé plusieurs revues, écrit des romans, des publications scientifiques et ouvrages de vulgarisation¹⁷³.

Le second parcours est celui d'un autre grand auteur de vulgarisation scientifique et salarié de la CSI depuis plus de 30 ans : Joël de Rosnay. Il « surfe la vie »¹⁷⁴, et les vagues. Issu d'une famille aristocratique, il est fils d'un peintre. Il commence sa carrière par une thèse de sciences et part enseigner au MIT pendant sept ans. Il fait la rencontre de Maurice Lévy à l'ambassade de France dont il est devenu le conseiller. De retour en France en 1975, il entre dans le monde de l'entreprise comme directeur scientifique à la Société Européenne pour le Développement des entreprises. Maurice Lévy lui demande de l'accompagner pour participer au rapport de 1979. Délégué auprès de lui, il a contribué à la construction du projet et ensuite de la CSI en elle-même. C'est aujourd'hui sans doute l'acteur le plus ancien. Par ailleurs, il est devenu directeur de la prospective et de l'évaluation en 1995. Il a publié plusieurs ouvrages autour de la systémique, du numérique, de la vulgarisation scientifique et des réflexions autour du numérique, du futur et de l'innovation. Homme de média, il anime des émissions de radio, participe à des conférences, organise des colloques. Président exécutif d'une société de conseil en stratégie, il trouve des financements pour des projets en lien avec les nouvelles technologies et la prospective et de l'éducation autour de l'internet et des biotechnologies. On le retrouve dans le Comité d'Orientation, des Sciences et des Techniques (COMIST) entre 1983 et 1985, aux côtés d'Haroun Tazieff et de Jean-Claude Pecker. Ce comité se réunit douze fois par an pour réaliser le futur Musée des sciences et des techniques, en considérant les éléments de muséologie mais aussi les structures administratives et financières. Vingt et un thèmes sont retenus. Les chargés

¹⁷³ Site personnel d'Olivier Las Vergnas : <http://enviedesavoir.org/>

¹⁷⁴ Titre d'un de ses ouvrages.

de thèmes sont engagés à temps plein avec des conseillers scientifiques et un comité thématique par an.

À cette époque donc, ce sont des profils de chercheurs qui réfléchissent à la conception du projet. Il semble, d'après les lettres échangées entre les différents acteurs, que l'entreprise est difficile : des soucis d'avancées efficaces pour valider ensemble le contenu des expositions, des difficultés à mettre tous les acteurs d'accord pour trouver une « méthode de travail », surtout concernant les choix à prendre sur un ensemble de grandes décisions concernant l'activité du musée. En termes de contenus, les questions qui se posent tournent notamment autour des publics, leur disparité, l'adaptation des discours aux « marginaux de la crise » soit les chômeurs, la place à faire aux sciences humaines, etc. Mais se sont aussi et surtout des amis qui se donnent des conseils de location de vacances, regrettent que tel ou tel soit absent, etc.

En mars 1988, la revue interne *Citoyen* nous apprend qu'il est à la tête d'une direction dédiée à la stratégie, au développement et aux relations internationales.

« Il y a avait le terme « développement » et « prospective ». J'ai créé des équipes, avec des personnes-clés, on faisait des réunions régulières avec l'interne et l'externe pour faire de la veille. On a fait une grande exposition sur l'homme et la vie, des dossiers et études prospectives, créé un réseau consultants et veilleurs prospectivistes extérieurs pour diffuser des termes porteurs. On avait un tableau externe, intérêt public, industrie, mécénat, média, ... on mettait des grands thèmes et chaque directeur mettait une note de 1 à 10, on regardait cette matrice et on a fait des grandes expositions, c'était à la fois prospectif et de l'action.

Dans la face plus nouvelle, on a créé le GAP - groupement d'action prospective, A, B, C, D, E, avec des veilleurs, ils se réunissaient régulièrement pour faire des tours de table pour chercher ce qui pourrait être fait par Universcience, G, H. Des gens spontanément le font pour eux et ensuite, on voit comment ça aide, M fait les tableaux de prospective ensuite on fait un comité de programmation, on prend le risque de ce dire on va lancer cette expo. » Entretien avec Joël de Rosnay

En 2002, il devient conseiller de la présidente tout en continuant à participer à la programmation. Nous le retrouvons au conseil scientifique de la CSI de 2003 à 2007. Par ailleurs, il participe régulièrement aux dîners de gala visant à recruter des donateurs et mécènes pour la CSI. Et pourtant, cette dimension de sa vie est pratiquement absente de ses interviews, de ses biographies. On se demande pourquoi il en parle si peu en public. Pour lui, la CSI :

« [c'est] une maison de projet, axée sur la mise en scène comme au théâtre et au ciné. On met en scène pour expliquer le futur. On n'est pas un musée, on est un centre du futur, une ville ouverte sur le futur. Le musée c'est le CNAM. On est une cité de la science, cité du futur, on est des metteurs en science. » Entretien avec Joël de Rosnay

Mais il remarque que plusieurs visions se confrontent les unes aux autres depuis la création de la maison :

« Il y a deux catégories de gens qui ont fait cette maison : les architectes et les enseignants :

À la Cité des sciences, ils [les architectes] construisaient des expositions avec des designers, les architectes, les metteurs en science et les designers, qui sont essentiels à cette maison. Ils relaient la mise en scène, ils pensent à la prochaine expo, les architectes.

Les enseignants, les gens du monde universitaire, scolaire, qui veulent faire du contenu, être en contact avec les visiteurs. Pour les uns, il faut du budget et pour les autres, il faut savoir ce qui se passe dans les sciences et eux se réfèrent au rôle public et pensent qu'on devrait être gratuits. Qu'on a mis en place un système de partenariats pour faire des expos très chères.

Ah et puis il y a une troisième catégorie, les ingénieurs et les administratifs, qui gèrent les budgets, qui n'ont pas une approche managériale, pas de formation au management et à la gestion. D'où les soucis de mise en œuvre et de relations avec les sous-traitants, ce qui a conduit à une forme, à une mise en œuvre de système de survie, créer son domaine de compétences les baronnies. On crée un fief. Je suis spécialiste de X, de Y, etc., beaucoup de salariés de la maison travaillent en priorité pour leur clientèle interne et leur clientèle externe. La création de ces clientèles internes crée le schisme. ». Entretien avec Joël de Rosnay

Il constate que les choses étaient plus faciles au départ, puisqu'ils étaient les seuls à faire de l'interactif, multimédia, vidéo diffusion, etc. Ils n'avaient pas de concurrence, même au Palais. Le cap était alors de comprendre la science par l'interactivité, la « main à la pâte ». La diversification a fait de la CSI un « village global » avec des secteurs se faisant concurrence les uns avec les autres, quitte à rendre l'offre floue aux yeux des visiteurs.

« On est à la fois un peu TF1, une Université, on sait le faire, on est les seuls au monde à avoir une géode, avoir un planétarium, une Cité des enfants, un grand amphithéâtre avec place pour congrès et colloques. On est une Cité et pas que un lieu d'exposition (...) avec plein de secteurs faisant des concurrences les uns avec les autres. » Entretien avec Joël de Rosnay

Pour lui, la racine des problèmes est liée à la gestion des tâches dans les délais que la direction fixe dans un environnement difficile à gérer :

« Je me suis évertué à faire des écrits présentant une vision systémique, pour qu'on combine tout. Chaque activité a un concurrent ailleurs, mais tous ensemble on est différents. Il y a une forte importance des expos temporaires, la vente des grands colloques et congrès. Au départ la mission était plus claire parce qu'on était les premiers et uniques sur plein de trucs. Maintenant des outils peuvent se faire concurrence et rendent flou le musée dans la tête de visiteurs, d'où le fait de pouvoir préparer les visites. » Entretien avec Joël de Rosnay

On remarque que s'il a une excellente analyse de la CSI sur les problèmes de travail au quotidien (collectif, gestion du temps), s'il semble qu'il ait eu des positions privilégiées à la CSI, ayant même refusé de passer directeur général, il reste que ce lieu porte une dimension d'échec là où il n'est pas parvenu à rassembler. Lorsqu'on le questionne sur son rôle à la CSI, il ne parle pas en termes de fonction. Mais plutôt en termes de vision :

« Mon rôle est de découvrir des talents. J'ai sorti une douzaine de personnes dont trois qui sont devenues directeurs, j'ai été leur coach, on peut y arriver mais il faut se battre. J'ai réussi spécialement pour 4 ou 5 d'entre eux pour qu'ils deviennent ce qu'ils méritent d'être pour des gens comme moi qui sont prospectivistes, qui arrivent à avoir un cap, un fil directeur. J'ai vu tous les présidents, ils m'ont écouté et ont fait en sorte que ces gens aient leur rôle. (...) Je trouve que j'ai plus d'influence en faisant la promotion d'hommes et de femmes (et qui vont jouer un rôle fondamental), c'est plus important qu'avoir les tutelles, les syndicats sur le dos, (...) ». Entretien avec Joël de Rosnay

Il a développé son propre rôle pour la CSI, ainsi il conçoit son utilité comme celui qui fait rayonner la CSI mais aussi celui qui prend le risque de critiquer, celui qui donne à voir :

« J'ai toujours fait comme ça pour la tactique du ramoneur : les alpinistes dans une cheminée étroite, les pieds dans la boîte et une autre force à l'extérieur, je tweete, j'écris, je publie et j'ai une retombée médiatique qui me sert dans la maison, c'est une protection mais ça justifie ce que je fais, je fais et je fais savoir. Se mettre en avant, avoir une visibilité extérieure, sert en interne. Ça sert aux gens, il y a des jalousies mais ça sert. Les gens craignent ce que je vais dire. » Entretien avec Joël de Rosnay

Aujourd'hui, il dirige une entreprise, conseille la présidente et publie régulièrement des ouvrages.

Christian Brûlé a lui aussi été un conseiller de grande importance pour les directions successives de la CSI. Il a commencé sa carrière comme psychiatre à la MGEN, puis il a ouvert une consultation de toxicologie dans les Yvelines, et à ce titre, il a beaucoup voyagé. En 1984, il revient à Paris et rencontre Paul Delouvrier, alors à la tête de l'Etablissement Public du Parc de la Villette. La problématique du Parc vient de la volonté de Mitterrand d'« ouvrir » la Villette ou de détruire les barrières qui l'entourent. Il entre dans l'établissement comme médecin conseil pour les jeunes toxicomanes qui fréquentent la Villette. C'est avec une grande « liberté de travail » qu'il met en place les politiques de prévention et sécurité sur le Parc. En 1985, Maurice Levy embauche « à tour de bras ». Il a commencé par avertir le Président sur la situation des jeunes du quartier, sans activité ni ressources, qui « traînent » dans le Parc. Faire intervenir des éducateurs était devenu nécessaire. À partir de là, il a cherché des fonds auprès de ses réseaux et créé l'Association de prévention et de sécurité de la Villette (APSV). Il s'agissait à l'époque de faire participer ou assister ces jeunes à l'offre culturelle de la Villette. Peu à peu, il s'est agi de

leur donner du travail. C'est dans ce cadre que les vestiaires de la CSI sont gérés par une entreprise privée, créés avec des jeunes du quartier. Cette activité est désormais également exercée pour d'autres institutions ou événements parisiens.

Un comité de sécurité interne est créé en 1992 par le Président Roger Lesgards. Il se réunit deux fois par mois avec un ingénieur sécurité, un juriste, le responsable de la sécurité et la régie. Il en a été le président pendant vingt ans. Ensuite, il a été directeur général de l'APSV pendant vingt-cinq ans. Une fonction transversale qu'il exerce avec une quinzaine de personnes. En parallèle, il s'est investi à l'international sur la lutte contre les drogues, a enseigné, a été dix ans assesseur au tribunal de Nanterre, a mené des recherches sur le lien entre les pathologies mentales et l'urbanisme. L'APSV, dirigée par le directeur général d'Universcience, fonctionne aujourd'hui sur un budget d'un million d'euros par an. Elle est devenue l'actionnaire principale et créatrice de la société Vilette Service Plus, une entreprise qui exploite les vestiaires de la CSI puis plus tard ceux de la Cité de la Musique. Au fur et à mesure, cette entreprise va croître et réaliser de la prestation de service pour les vestiaires de la Bibliothèque François Mitterrand, le Zenith, le 104, etc. Elle porte une dimension de travail social puisqu'elle a été créée pour trouver des emplois et insérer les jeunes du quartier de la Vilette avec des emplois intérimaires (Intermis). En 2013, ils ont créé un groupe économique solidaire Vilette Emploi et qui regroupe les activités de Vilette Service Plus (VSP), l'AVEJ et Intermis (ETTI)¹⁷⁵.

Les champs d'intervention de l'APSV - Source : <http://apsv.fr/apsv-en-quelques-mots/>

L'APSV (...) intervient dans les champs suivants : la prévention des incivilités, l'accès à l'emploi, l'organisation de solutions alternatives à l'incarcération, l'éducation artistique et culturelle, l'éducation à la santé, la formation professionnelle. En contrepoint de la politique de sécurité, nous menons des actions éducatives sur le site de La Vilette.

L'association accueille chaque année 200 personnes – jeunes sans qualification ou au chômage, et bénéficiaires du RSA – pour un parcours d'insertion sociale et professionnelle d'environ 12 mois. Nos conseillers en insertion et éducateurs les accompagnent en vue d'une insertion professionnelle durable.

L'APSV coordonne depuis 2007 un plan de lutte contre les discriminations à l'emploi dans le XIX^e arrondissement. Nous développons la sensibilisation, la formation et des outils méthodologiques à destination des employeurs, intermédiaires à l'emploi, actifs ou chercheurs d'emploi.

Les éducateurs de l'APSV encadrent, avec leurs partenaires institutionnels, la collaboration de salariés des équipements de La Vilette avec des jeunes, dans le cadre de travaux d'intérêt général. (...)

¹⁷⁵ Pour voir le projet en détail : <http://www.vilette-emploi.fr/references/>

L'APSV développe notamment des parcours d'éducation artistique à destination des jeunes des quartiers prioritaires et des outils de développement culturel tels que Radio Télé La Villette.

L'APSV coordonne un atelier santé ville. Les ateliers santé ville visent à réduire les inégalités sociales et territoriales, en favorisant l'accès à la prévention et aux soins des populations les plus fragiles.

Organisme de formation agréé, l'APSV accompagne les demandeurs d'emploi dans le cadre d'un parcours d'insertion ou en proposant des formations qualifiantes. La conception de nos actions se fonde notamment sur la détection de nouveaux métiers et de nouvelles qualifications. Ces actions s'adressent aux jeunes de 18-25 ans en risque d'exclusion sociale et professionnelle.

L'APSV s'adresse aussi aux acteurs des champs sociaux, culturels et de l'emploi avec des modules « professionnalisants » et des modules de formation continue.

Les traces laissées par ces trois « entrepreneurs » ne sont pas négligeables et leur disparition naturelle et progressive de la CSI en raison de la pyramide des âges nous questionne quant au devenir de ces projets. Si la figure du leader pallie les faiblesses organisationnelles, on peut supposer que leur disparition porte préjudice à la pérennisation de leur activité. Cependant, nous avons remarqué que du côté de la Cité de métiers et de l'APSV, ce sont deux structures juridiques et organisationnelles qui ont été instituées avec des profils d'héritiers formés pour prendre la succession. De son côté, Joël de Rosnay veille à la découverte et au support de nouveaux talents, pratiques partagées par beaucoup de grandes entreprises pour gérer la rotation des savoir-faire de leurs équipes. En ce sens, ces trois figures ce sont aussi imposées parce qu'elles ont effectué à leur niveau un travail organisationnel de grand importance : la transmission d'ambitions, d'une histoire, de savoirs et d'une culture d'entreprise.

Si ces trois personnes sont ressorties de trente ans d'enquête, nous avons repéré des profils d'entrepreneurs récemment embauchés à la CSI. Intégré à des secteurs valorisés par une volonté politique de développement, il est probable qu'ils obtiennent les soutiens organisationnels à la mesure de leurs ambitions et ressources individuelles. Mais seul le temps pourra nous renseigner quant à leur réussite.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons donné à voir comment les expériences sont appréhendées lors des entretiens. De manière paradoxale, elles peuvent être vues à la fois comme des sources de soutien au travail, et comme des symptômes des difficultés rencontrées au travail. Ainsi, au travers des entretiens de trajectoires que nous avons effectués avec 31 salariés, nous avons cherché à comprendre l'importance du vécu individuel sur les situations de travail. On constate de fait que de nombreux aspects de la vie professionnelle font appel au capital humain (Gaulejac, 2012). Ce capital humain émerge de la construction d'une subjectivité, construite par toutes les expériences traversées dans une vie.

Cette subjectivité permet à l'individu de prendre position dans la situation de travail, en tirant à son avantage une partie de ses ressources personnelles. Les ressources mises en avant ici sont liées au réseau, à l'expérience et à l'ancienneté ainsi qu'à toutes les activités réalisées en dehors du travail. Elles renforcent l'estime de soi ou l'*empowerment* au travail. À ce titre, des entreprises comme Google mettent à profit ces trajectoires personnelles dans l'entreprise en proposant un dispositif RH appelé le 20% Google, qui consiste, une journée par semaine, à ce que les salariés mettent à profit toutes leurs autres trajectoires, expériences ou projets, pour nourrir leur créativité professionnelle. C'est d'une certaine façon ce dispositif que les *machers* se sont auto-octroyé. Ils disposent de ressources imbriquées en suffisance pour avoir une certaine maîtrise de leur trajectoire professionnelle et prendre de grands espaces de liberté au travail qu'il ne faut pas confondre avec ce que nous assimilons trop souvent de façon erronée à l'autonomie, terme qui englobe trop de situations hétérogènes.

Par ailleurs, il faut voir que le sentiment de bien-être ou de mal-être au travail a des effets sur la santé. Dans le prochain chapitre, nous développerons dans quelle mesure ces expériences peuvent devenir plus clairement des difficultés pour les individus.

Chapitre 7 L'échec de la mobilisation des ressources porte atteinte à la santé

Face aux difficultés de traitement des problèmes de travail, il est plus simple de mettre en cause les capacités individuelles :

« Ah, mais on m'empêche de travailler ! Du peu que j'ai, on m'empêche de le faire. Je dérange. C'est vrai qu'on me dit : « Mais vous êtes... » Alors j'ai un problème relationnel, soi-disant. » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

Ainsi, comprendre les trajectoires et les expériences permet de construire une empathie qui ne devrait pas être renvoyée à une capacité individuelle, à un charisme.

Pour Anne Flottès (2004), énoncer le travail, revenir aux conflits « ordinaires » fait du bien aux salariés, puisqu'il calme la « flambée de l'imaginaire » pour revenir au réel. Elle remarque que les salariés, qui ne veulent pas passer leur vie à la gagner, ont besoin de subvertir le travail. Mais pour subvertir le travail, l'individu a besoin de mobiliser ses ressources. On l'observe dans les deux précédents chapitres des fortes inégalités sociales des ressources au travail.

Dans ce chapitre, nous développons quatre paragraphes. Le premier montre l'ambivalence de l'expérience à la CSI (6.1). Le deuxième explique comment les ressources personnelles peuvent être fragilisées par leur imbrication avec la sphère professionnelle. Enfin, nous prouvons que la santé au travail est également tributaire de la santé individuelle (6.3). On s'aperçoit que la CSI ne sait pas faire une place adaptée à ses personnels de retour de maladie longue durée, ce qui porte un réel préjudice à leur guérison et à leur capacité à faire face aux situations de travail. Enfin dans le dernier paragraphe (6.4), nous présentons une expérience de mal-être durable au travail illustrée par la non prise en charge des problèmes liés aux conflits interpersonnels. Elle aboutit à la mise en place progressive d'un rapport de force entre deux salariés qui se trouvent en situation de conflit interpersonnel.

7.1 Le mal-être résulte de l'accumulation d'expériences négatives

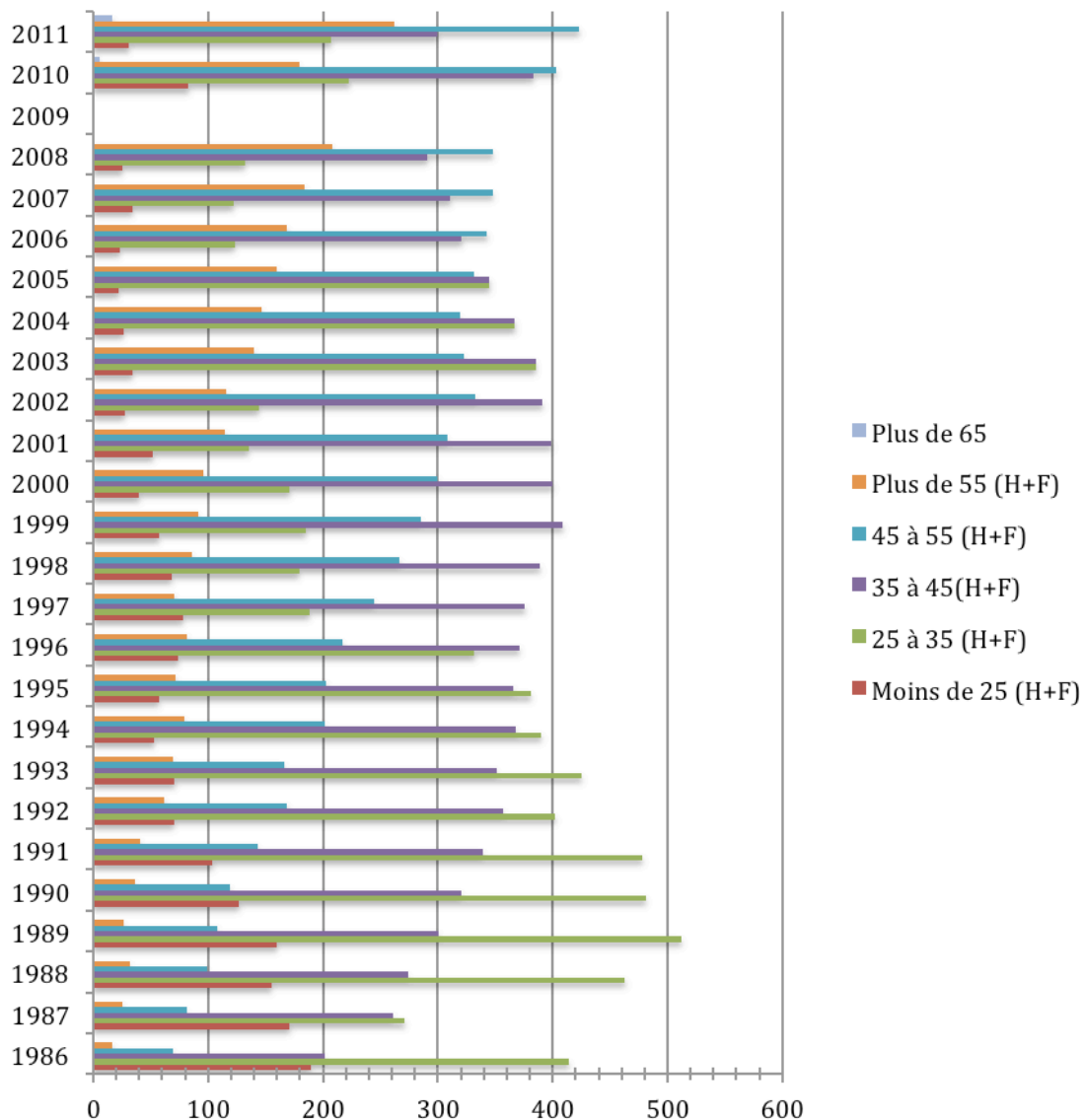
Il est difficile de postuler *a priori* de la polarité d'une expérience. Positive ou négative ? Nous parlons d'*a priori* parce qu'une expérience peut-être sans cesse reprise, modifiée, cataloguée par l'individu en fonction de ses besoins du moment. Dès lors, des difficultés peuvent forger l'esprit, l'expérience et le caractère à un moment, et rendre malade à d'autres moments. Ainsi dans ce chapitre, nous allons montrer l'aspect négatif d'une partie des éléments présentés plutôt positivement pour les individus au chapitre précédent. Plus fort encore que le réel de la disposition matérielle ou contractuelle d'un travailleur, on repère des *actes de maltraitance* des équipes qui se manifestent par une forme de délaissement du « centre opérationnel » au sens de Mintzberg et de ses prérogatives (Dujarier, 2006).

7.1.1 Une forme de maltraitance ?

L'accumulation d'expériences négatives au sein de la CSI est importante dans le discours d'explicitation du mal-être. Les équipes ont été constituées très rapidement entre 1985 et 1987. Sur certains profils de managers ou de techniciens, les recrutements ont été plus complexes. Selon le bilan social de 1986, les moins de 35 ans représentent 603 salariés, soit 67% de l'effectif total de l'époque – cette année-là, 923 personnes sont recrutées et 308 partiront. En 2011, ce sont les plus de 45 ans qui représentent 57% des effectifs. On a donc un turn-over assez faible dans les équipes. En 2006, 57% des effectifs avaient plus de 15 ans d'ancienneté. La fusion avec le Palais a permis un rajeunissement des équipes puisqu'on passe de 2009 à 2011 de 15 à 23% de moins de 35 ans.

Dans le schéma ci-dessous, nous présentons l'évolution de la courbe de l'ancienneté à la CSI. Il s'agit pour nous d'expliciter le fait que les salariés de la CSI ont une grande expérience de leur activité dans l'établissement. En premier lieu parce qu'ils exercent depuis plus de 15 ans en moyenne, en conséquent, ils maîtrisent l'offre interne, en enfin parce que la mobilité interne étant assez faible, on peut supposer que les individus restent durablement sur un type d'activité (et non pas dans les unités de travail dont on a vu dans l'encadré du chapitre 4 qu'elles passent de 13 unités au double).

Répartition des salariés selon leur âge (source : bilans sociaux)



Ainsi, contrairement à d'autres centres des sciences et techniques plus récents, comme la Gaité Lyrique au centre de Paris, la CSI peut s'appuyer sur des individus qui maîtrisent leur activité. La question de l'expérience est à ce titre importante. Les salariés aujourd'hui expérimentés sont arrivés il y a vingt ans avec des expériences professionnelles quelques fois nombreuses, mais réalisées sur de courtes périodes et sur des activités qui n'ont rien à voir avec celles de la CSI. Comme en témoigne Laura, il y a eu une évolution de la dynamique interne à la CSI, puisqu'ils étaient tous bien plus jeunes en 1986 et pleins d'énergie. Cette dynamique est également liée par des salaires intéressants, des postes en CDI et un projet vierge pour lequel tout est à construire, promettant de belles perspectives d'apprentissage et de carrière :

« Les débuts, c'était le début du projet. On était tous jeunes, moyenne d'âge basse, tous jeunes, pleins d'entrain, tous contents de bosser pour un projet tout nouveau avec un salaire supérieur à ce qu'on pouvait trouver ailleurs. On m'a proposé 8000 frs. par mois alors que je quittais un 5500 frs. par mois. Tout de suite en CDI en plus ». Laura, 60 ans, 27 ans d'ancienneté, déléguée du personnel, bibliothécaire

Pourtant, de façon contradictoire, on relève que les premiers recrutements se font à la va-vite, perçus comme se faisant « à la chaîne », de la même façon que le bétail qui était découpé dans les mêmes lieux avant leur arrivée. Si la plupart des 800 nouveaux embauchés avaient déjà travaillé avant, on retrouve principalement des trajectoires précaires avant la signature de leur CDI ou premier CDD à la CSI. Certains, dans les entretiens collectifs, ont fait part du traumatisme qu'a été ce recrutement et que vingt ans après, ils ne parviennent pas à oublier. Ils ont été noyés dans la masse dès le départ et ce manque de reconnaissance, s'il a pu passer inaperçu au début, a été amplifié par la succession d'autres expériences négatives vécues au sein de la CSI. L'expérience de maltraitance organisationnelle s'est répétée lors du regroupement en 2010 avec le Palais de la Découverte :

« Un événement m'a marqué. Le regroupement [la fusion] a eu lieu en 2010, on avait eu des réunions préparatoires, les gens partaient en congés et la DRH a convié les 40 contractuels. Elle nous a conviés, a distribué des contrats à la chaîne : « Si vous ne signez pas d'ici le 1er, on ne vous embauche pas, voici les conditions ». Des personnes étaient déjà parties en vacances et ont dû rentrer pour signer leur contrat, [pour les prévenir on a dû leur donner] des flyers à la sortie du métro. À la création de la Cité, les stagiaires signaient à la chaîne. ». Claude, entretiens collectifs

Vingt ans de collaboration forment un lien particulier entre un salarié et son employeur. Dès lors, l'histoire commune révèle à la fois des expériences d'engagement organisationnel et d'implication personnelle qui dialoguent et se répondent sur le temps long. Toutefois, lorsque le travailleur perçoit un déficit d'engagement organisationnel ou qu'il n'a pas eu de soutien ou de réponses qui puissent l'aider à réaliser – ou à ne pas réaliser¹⁷⁶ – son travail, le mal-être devient difficile à dépasser. François est en ce sens fragilisé par sa récente mise au placard qui n'a rien à voir avec son implication mais plutôt avec des manœuvres de carrière qui lui ont porté préjudice et qui aujourd'hui cassent sa motivation au travail. Cette situation d'immobilisme professionnel tranche avec la façon dont il a toujours travaillé. François est divorcé, il a deux enfants. Après un premier CAP, il cumule des petits jobs, passe un bac professionnel, part à l'armée, puis reprend un CAP, enchaîne les emplois de courte durée, essentiellement parce que les entreprises font

¹⁷⁶Nous verrons dans le dernier paragraphe qu'en effet tous les salariés ne s'investissent pas de la même façon dans toutes les facettes du travail. Chacun tente d'éviter certaines activités qu'il apprécie ou maîtrise moins. L'effort de réalisation que nécessitent certaines activités n'est pas fourni systématiquement. Salim par exemple, montre qu'il n'aime pas s'occuper des publics mais s'investira considérablement dans sa nouvelle mission qui fait appel à des compétences administratives qu'il préfère mobiliser.

faillite. Il monte à Paris et devient intermittent du spectacle quelques années. Ensuite il rentre à CSI en tant qu'intermittent et deux ans plus tard, il signe son CDI. L'activité interne évoluant, il passe un DUT pour prêter main forte. Il sait s'adapter, il a toujours été délégué du personnel mais il perd courage :

« On passe son temps à faire et puis casser, et puis refaire... Il y a tellement de turn-over dans les chefs, personne ne se souvient de ce qui a été fait, on refait le monde à chaque fois. On a souffert de ça. Il y a eu ça aussi, chez les directeurs, les adjoints, les chefs de départements, il y a eu un turn-over dingue. Comment vous voulez, ils arrivent, ils restent un an, ils veulent tout changer et ils se barrent. (...) Il n'y en a aucun qui tient compte de ce que le précédent a fait, ils veulent tous mettre leur patte; ils cassent tout, ils cassent l'outil. On nous dit : « Ils vont encore nous changer de directeur, nous en mettre un autre ». François, 56 ans, divorcé, un enfant, 26 ans d'ancienneté dont deux en intermittence, chargé de documentation technique.

Pour comprendre les effets de l'accumulation d'expériences négatives sur les trajectoires des individus, nous nous sommes inspirés de travaux sur la maltraitance effectués par des psychologues. Corchuan (2004) note, concernant les actes de maltraitance infantile, que la réalité relationnelle est *construite*. Ce qui rend des actes de maltraitance réels, c'est le fait de les dénoncer ; parce que souvent, le mécanisme de la maltraitance repose sur le narcissisme des enfants qui pensent être la cause du problème. De peur de la sanction, tant pour les victimes que pour les agresseurs, la maltraitance est gardée secrète. L'idée étant de « présenter les effets de la *révélation*¹⁷⁷ comme une « maltraitance » encore plus grande et mettant en cause la loyauté de la victime quant à son appartenance identitaire au groupe : exposer sa famille à la honte sociale, provoquer l'éclatement de la famille ou sa ruine, mettre son père en prison, etc. » (p.107).

C'est à partir de cette réflexion que nous avons donné de l'importance au regard extérieur qui se pose sur ce qui se passe dans l'entreprise, « parce que l'acte de maltraitance est un fait *relationnel*¹⁷⁸ et que les relations humaines sont régies par la loi, le moment fondateur du traitement global va être celui de la confrontation du « réel » de l'acte de maltraitance avec la représentation collective et de l'énonciation qui s'ensuivra définissant ce dont il s'agit : « ceci est un acte de maltraitance » identifiant par là-même l'un comme victime et l'autre comme coupable. » (p.108). Si la maltraitance au travail reproduit les dynamiques de la maltraitance infantile, les actes de maltraitance ont du mal à être rendus visibles.

¹⁷⁷ Mis en avant par nous.

¹⁷⁸ Mis en avant par nous.

7.1.2 Les générations comme dissimulateur des effets de l'expérience ?

Les générations ont tendance à être opposées¹⁷⁹. On cherche à catégoriser des individus sur des critères inopérants. Ainsi, la tendance à penser que c'était mieux avant est une reconstruction *a posteriori*. Elle est rendue possible par le fait que les individus peuvent utiliser leurs expériences les plus difficiles pour en tirer avantage par la suite, donner une dimension positive des difficultés passées, alors que les situations présentes sont encore en processus de traitement par les individus. D'autre part, la liberté de développement et l'abondance budgétaire des débuts laissent penser que c'était mieux avant. La deuxième partie de la thèse a montré que l'organisation n'était pas meilleure avant, elle était seulement plus légère. Il en va de même pour les générations, c'est le contexte qui a changé (crise, baisse budgétaire, chômage, transformation des loisirs, évolution des règles de sécurité, etc.) :

« On n'a pas le même âge, les contraintes ont augmenté, les façons de travailler, des choses qu'on ne peut plus faire,... J'ai fait je ne sais pas combien d'éclairages... Avant, on travaillait rapidement avec des moyens légers, maintenant il faut des nacelles (...) On est des professionnels et on sait où on peut aller. Maintenant on a des chargés de sécurité du travail, on a fait des évaluations, on a rempli des fiches et maintenant on sait les règles en fonction des activités. » Jean-Paul, entretiens collectifs.

En parlant de l'évolution des règles de sécurité, Jean-Paul montre qu'il y a plus de contrôle et d'évaluation, donc plus de contraintes et moins de confiance. C'est une façon d'illustrer comment se confrontent les points de vue professionnels sur le terrain. Ainsi que le décrit Marie-Anne Dujarier (2006), il existe des normes de travail d'organisation qui viennent de quatre niveaux : politique, gestionnaire (prescripteurs), management (incluant la stratégie, la technostructure et les fonctions supports) et enfin les centres opérationnels. Il y a selon nous une lutte des points de vue que cette division des tâches n'a pas totalement résolue puisque comme Dujarier l'indique, il reste nécessaire aux opérationnels de « renormaliser » (p.43) le travail via des collectifs de métiers. Et lorsqu'ils ne parviennent plus à s'imposer pour mettre en œuvre ce travail de réinterprétation des règles, il semble que le travail est perçu comme plus complexe. Marc rapporte ça à une question de génération : les jeunes ici représentent les managers et cadres, ou les gestionnaires prescripteurs :

« De toute façon, ils [les anciens, opérationnels] tiennent le poste, ils ont la connaissance parce qu'ils tiennent le poste et qu'eux, ils sont six heures par jour sur le machin, donc ils ont peut-être des idées pertinentes. Ben non, ce n'est pas du tout dans la mentalité [de les consulter]. (...) Encore une fois, ils ont démontré pendant les entretiens individuels que leurs chefs ne comprenaient

¹⁷⁹ À ce sujet, une étudiante du Celsa a soutenu en juin 2015 un mémoire très intéressant : Sidney Émilie, *Coopération et cohésion intergénérationnelle en entreprise – le cas d'Orange*.

absolument pas ce qui se passait sur le terrain. Ils utilisent des statistiques pour les juger, qui ne sont pas les bonnes parce qu'ils ne savent pas, en fait, que les statistiques, (...) ne reflètent pas la réalité. Ce sont leurs agents eux-mêmes – catégorie C, payés 1 200 euros – qui sont obligés de leur remonter les bretelles quand ils font des erreurs totales sur le plan stratégique. » Entretiens collectif, Marc, 58 ans, 20 ans d'ancienneté, technicien, direction des expositions

Il associe les jeunes aux managers mais ce qu'il met en avant surtout, ce sont les différences d'ancienneté. Les jeunes ne le sont pas toujours par leur âge, mais surtout par rapport à leur recrutement récent.

Pour Régina, qui arrive au bout de sa carrière à la CSI, le regard porté sur l'organisation reste assez pessimiste, les forces du début s'étant épuisées, et les budgets étant moins importants. Les individus sont moins motivés qu'au moment de leur recrutement, plus expérimentés et quelques fois déçus de ce qu'est devenue la CSI. Ils n'ont pas construit de règles stables à donner en héritage aux « nouveaux » :

« Toujours entre 86 et 89. C'était par là. C'était une période de travail très intense, on travaillait beaucoup, parce que... C'est pour ça qu'on conduit tout ceci avec passion, parce qu'on s'est beaucoup investi personnellement. Les gens qui sont là depuis pas mal d'années se sont beaucoup, beaucoup investis. Il y en a de moins en moins (...) C'est-à-dire que je peux avoir des moments de très forte activité et des moments de passivité totale. Mais ça, c'est dans ma nature, je ne le vois pas comme un problème de santé. C'est comme si je ruminais les choses et que j'avais besoin d'une période de rumination et puis tout d'un coup, biou ! Mais c'est vrai que là, actuellement, je suis en rumination. Je n'arrive pas à travailler.

- *Et vous savez pourquoi ?*

- Oh, je pense que c'est parce que je n'y crois plus et que je ne sais pas faire les choses autrement, c'est-à-dire que quand je n'y crois plus, je n'y crois plus. Donc, du coup... Donc, du coup...

- *Ça vous est déjà arrivé de ne plus y croire, ici, à Universcience, avant ?*

- Non. J'ai toujours pensé qu'on pouvait... Non, c'est la première fois que ça m'arrive.

- *D'après ce que vous me décrivez, ça a toujours été comme ça.*

- Oui, mais il y avait quelque chose à bâtir et le résultat était merveilleux. Là, si vous voulez, c'est vrai qu'ils [la direction] ne se rendent pas compte. Ça a toujours fonctionné ici parce qu'il y avait l'État qui s'investissait, qu'il y avait beaucoup d'argent qui rentrait. Donc, quand les choses ne pouvaient pas se faire d'une manière, elles se faisaient d'une autre. Ce qui s'est passé, c'est que les successives élections [présidentielles] n'ont pas construit une structure. Tout ceci reposait beaucoup sur les liens interpersonnels, les gens qui se connaissaient : « Donne-moi un coup de main, na, na, et c'est parce que c'est toi... ». Du

coup, quand tous ces gens-là qui étaient dans ce système commencent à disparaître, la structure qui existe ne fonctionne plus.

- *Ce sont les personnes qui font le système ?*

- Oui. Donc, je pense qu'actuellement, la présidence et la direction générale sont eux-mêmes un peu à la dérive (...) Ici, c'est un peu la vie de château. Moi, ça m'arrange parfaitement, je ferme ma porte. Mais aucun... X un peu plus : il va sur le terrain. Mais il ne sait pas observer. Nous, on a eu des gens qui étaient capables de regarder quand une plante avait un problème... vous voyez. Du coup, tout c'est récent. Ils découvrent les problèmes parce que quelqu'un leur dit, mais ils ne voient jamais. (...) Ce ne sont pas des joueurs d'échec. Ils ne savent pas prévoir plusieurs coups à l'avance. Je vais passer pour le diable, parce que moi je n'ai jamais prévu quoi que ce soit, mais (...) Ils prennent des décisions sur un coup de tête, sur le moment, sur le dernier qui a parlé et ils ne voient pas que dans des situations critiques il y a plein de choses qui peuvent être contradictoires, c'est assez perturbateur. Moi, il y a plusieurs décisions, je me suis dit : « Tiens, pourquoi ils ont fait ça... » On avait dit le contraire et puis après avoir décidé, discuté des heures, pour décider le contraire ou faire autre chose, tout simplement parce qu'il y a eu un embrouillamini. » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

En ce sens les nouveaux n'ont pas l'expérience qui permet de voir les erreurs qui sont faites sur le terrain. Même si elle a eu le rôle de conseillère informelle de la direction, elle a conscience que ce n'est pas suffisant, que cela ne remplacera pas une connaissance en profondeur du terrain. C'est ce recul et la comparaison avec les expériences passées qui permettent également de relativiser les difficultés, l'ancienneté ne signifiant en rien réticence au changement.

Justine est satisfaite de sa situation et a conscience qu'en dehors de la CSI, la situation économique ne s'est pas améliorée depuis son recrutement. Par ailleurs, n'ayant plus d'enfants à charge, elle est attachée à son activité professionnelle qui occupe l'essentiel de son temps. En revanche son expérience lui permet aussi de savoir ce dont elle a besoin pour « être bien », au-delà de l'idée d'une réticence aux changements, elle a conscience qu'elle supportera mieux certains contextes de travail que d'autres, grâce à la connaissance qu'elle s'est forgée par elle-même et qui d'une certaine façon lui fait gagner du temps aujourd'hui :

« Quand ils vont partir [sa direction], d'ici trois-quatre ans, j'aurai 55 ans. J'aurais pas envie qu'on m'emmerde. Bien-sûr, je suis contrôlée, c'est fait en bonne intelligence je trouve. Tous les mois, tous les deux mois, je fais un compte rendu sur ce où j'en suis. Je fais un état des lieux de mon travail. J'ai un délai, tout est très cadré. Je peux pas me permettre d'avoir trois jours de retard ou même un jour, y a des personnes qui attendent derrière, tout est très (manque mot ?) donc je suis encadrée par ma direction mais y a pas.

- *Qu'est-ce qui vous fait douter qu'avec quelqu'un d'autre ça se passerait comme ça ?*

- Si vous voulez, dans les autres directions, ça se passe mal, c'est quand les chefs remettent en question le travail des gens qui ont l'habitude de faire depuis 8 ou 10 ans un certain nombre de choses, une certaine expérience et cette expérience n'est jamais valorisée. Moi, par exemple, je fais tout à la tête : je mets jamais mon planning à jour, sur la méthodologie de travail, je mets jamais mon planning à jour. Ça m'intéresse pas du tout. Mais après sur la méthodologie de travail, on me dit que « je comprends pas, à telle période, tu aurais dû ». Alors oui, y a quand même un déroulé sur lequel je rends des comptes... Alors peut être qu'on aura des chefs bien mais...(...) mais si en plus j'ai quelqu'un sur mon projet qui vient faire de l'ingérence, qui ne respecte pas les partis-pris ben, c'est foutu. » Justine, 53 ans, divorcée, en couple non cohabitant, 2 enfants, 20 an d'ancienneté dont 7 en CDD, commissaire des expositions

7.1.3 Lorsque les projections déçues créent le malaise

Ce qui ressort en filigrane de ces exemples, c'est le fait que dans les débuts de la CSI, tout était possible, et la projection autour du projet, de l'activité, ou du travail était puissante. De fait, la réalité de l'expérience a pu créer des déceptions. Nous avons rencontré Kathy alors qu'elle se trouvait dans une posture inconfortable. Elle se considérerait depuis 2009 comme au « placard » jusqu'à ce que, peu avant notre intervention, une opportunité professionnelle l'ait propulsée assistante de chargé de mission. Or, il semble que la mise en pratique – *via* un descriptif de poste qui arrive quelques mois après le changement de poste – de ce statut nécessite une formation supplémentaire. Cette découverte d'une « obligation » inattendue la déstabilise. Elle se sent mise en défaut de formation, encore une fois, à quelques années de la retraite.

« Obligée de faire un bac secrétariat », elle va vivre des bifurcations négatives et positives. Issue de la classe moyenne, elle va tenter de faire un DEUG de lettres mais sa soif d'indépendance lui fait préférer l'entrée rapide dans le monde professionnel au statut « entre deux » d'étudiante chez ses parents (Bourdieu, 1984). Elle enchaînera plusieurs emplois de secrétaire dans de grandes entreprises publiques. Il lui a toujours semblé important de travailler dans une entreprise qui fasse sens pour elle. Elle vient d'un milieu militant et cherche à donner du sens à sa vie. Elle passera ses premières années en CDD, et finira par être embauchée. Arrivée par réseau, pour elle, la CSI est un Graal :

« À l'époque c'était pas un problème, j'étais jeune, c'était normal j'étais contente, j'étais tellement contente d'être là, j'avais tellement l'espoir du CDI que je donnais le meilleur de moi-même et je voyais mes amis qui étaient contents d'être là. C'était une période où on embauchait, on était dans une phase de développement.

- *Quand vous dites amis ?*

- Des collègues. On mangeait à la cantine, à l'époque les gens faisaient des fêtes entre eux, il y avait des fêtes du personnel, les gens allaient beaucoup les uns chez les autres. À l'époque, les gens étaient plus proches, j'avais deux amis surtout mais dans des services différents et on sortait d'ici, on allait au café d'à côté ou à la Géode. Surtout qu'il y avait des fêtes, on était invités aux soirées géodes, les gens travaillaient tard, on pointait pas, on restait tard pour travailler, on se raccompagnait, c'était l'occasion de se... les gens pour les expos restaient jusqu'à 20-22 h... » Kathy, 54 ans, célibataire, sans enfants, 26 ans d'ancienneté, chargée de mission RH

Au fur et à mesure de ce surinvestissement dont on peut supposer qu'il a joué sur son célibat, et malgré son ascension professionnelle, l'éclat des débuts s'est essoufflé :

« C'est vrai mais les gens sont plus fatigués, les gens vieillissent, on vieillit tous ensemble, à l'époque on allait tous danser, on pouvait rester le week-end après une semaine pleine, les gens ont des enfants, une famille, ils sont moins disponibles je pense. On se débrouillait plus, on était moins inquiet, on était plus optimistes. Toujours dans l'époque des baby-boomers, on se tracassait moins que maintenant. On avait tous peur de l'avenir mais moins qu'aujourd'hui... on était plus gâtés par la conjoncture. (...) C'était intéressant mais bon mais c'était pas ce que je voulais faire, mais c'était pas mon rêve [être secrétaire pendant 15 ans], surtout alimentaire. J'aurais aimé avoir plus de responsabilités, être moins dans l'exécution, j'aimais pas le côté exécutif. C'était la fonction. Y'avait des directeurs qui interdisaient à leur secrétaire de manger avec les autres : c'était un système féodal, (...).

- *Vous vivez ça ?*

- Non [un seul directeur le fait] mais c'était l'esprit, ça faisait boule de neige un état d'esprit général (...) j'ai une amie qui est partie du secrétariat à l'animation et en partant elle a dit : « ça y est je suis affranchie ». C'était la manière de s'exprimer quand on sortait du secrétariat, maintenant c'est plus valorisé (...) » Kathy, 54 ans, célibataire, sans enfants, 26 ans d'ancienneté, chargée de mission RH

Peu importe les périodes de chômage qu'elle a pu traverser, le fait qu'elle n'ait pu faire « que » secrétariat dans ses débuts, parce qu'aujourd'hui, grâce à son parcours à la CSI elle se rend compte qu'elle a fait *carrière*. Une rencontre a en effet fait basculer son parcours et pendant plusieurs années, Kathy a organisé des expositions comme si elle était chef de projet, une mission valorisée dans la grille de classification :

ADMINISTRATION				TECHNIQUE		SÉCURITÉ	MÉDIATION ET COMMUNICATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE			COMMUNICATION DÉVELOPPEMENT ET ACTION COMMERCIALE		ESSAI
Secrétariat	Administration	Caisse	Informatique	Technique		Accueil	Médiation	Médiathèque	Communication	Développement commercial		
S	A	C	I	T	E	L	M	Q	N	D		
1 200 265				Agent de service		Standardiste					UN MOIS	
2 220 290	Secrétaire	Employé de gestion		Agent technique 1	Agent de sécurité			Employé de médiathèque				
3 240 330	Secrétaire confirmée	Assistant de gestion	Caissier	Agent technique 2	Sous chef équipe sécurité générale Agent sécurité incendie	Agent d'accueil		Employé qualifié de médiathèque		Agent commercial		
4 260 380	Secrétaire de Direction	Technicien administratif	Caissier principal	Technicien **	Chef équipe sécurité générale Sous chef équipe incendie	Agent d'accueil spécialisé	Médiateur assistant			Attaché commercial	DEUX MOIS	
5 300 430	Secrétaire de direction confirmée	Gestionnaire		Analyste programmeur 1	Technicien confirmé **	Agent de maîtrise accueil	Médiateur	Médiathécaire	Assistant relations extérieures***	Assistant commercial		
6 350 507	Assistante de direction	Gestionnaire confirmé	Chef de caisse	Analyste programmeur 2	Technicien coordonnateur **	Chef groupe sécurité générale Chef équipe incendie Infirmière	Chargé d'accueil	Chargé de médiation 1	Médiathécaire coordonnateur	Chargé relations extérieures ***		Chef de produit
7 400 650	Cadre administratif 1*		Chargé d'applications	Cadre technique 1**	Commissaire sécurité adjoint		Chargé de médiation 2	Médiathécaire principal	Chargé d'études ***	Chargé d'études Chef de Marché	QUATRE MOIS	
8 500 780	Cadre administratif 2*		Cadre technique 2		Commissaire sécurité		Chargé de projet médiation	Chargé de projet médiathèque	Chargé d'affaires ***			
9 650 1000	Cadre administratif 3*		Cadre technique 3		Chargé de mission Sécurité		Chargé de mission médiation		Chargé de mission***		SIX MOIS	

« - Vous avez vécu cette évolution ?

- Oui je suis une des premières à en avoir bénéficié, comme il y avait un directeur surchargé et que j'avais pas beaucoup de travail, je proposais mon aide, (...) Je l'aidais et il m'a chargée de plus en plus de choses, c'était un prof de philo qui m'a fait confiance. Je le voyais travailler avec ses équipes, et pendant les vacances il fallait un chef de projet pour les expos et tout le monde était en vacances. Ça a marché mais j'avais pas le titre, (...) je me suis occupée de plusieurs projets, ça m'a permis d'argumenter pour dire que si avant j'étais assistante de projet, maintenant je conçois et je réalise.

- Vous vouliez le salaire ?

- Même pas, je l'ai pas eu, je suis toujours avec mon salaire assistante, avec l'ancienneté. Je suis passée chef de projet en 2006, j'ai travaillé comme chargée de projet jusque 2009 et un an avant son départ [son directeur], on a officialisé tout ça parce que j'avais des preuves...

- Officialisé ?

- Mon titre. (...) Toujours le même [salaire] depuis que je suis chargée de projet, j'ai gardé ma paie d'assistante, pas faute d'avoir demandé. Mais bon je suis déjà tellement contente de travailler mais bon, en termes de reconnaissance, c'est mon cas mais c'est pas le seul (...) » » Kathy, 54 ans, célibataire, sans enfants, 26 ans d'ancienneté, chargée de mission RH

Ainsi, elle parvient à avoir une activité plus intéressante à ses yeux que celle que lui imposait sa formation de secrétariat. Pourtant, cette évolution est difficilement rendue visible et gratifiée par l'organisation. Étonnamment, elle ne garde pas rancœur de cette injustice organisationnelle mais nous verrons plus loin que ce n'est pas le cas de ses collègues dans la même situation. Plus tard, elle change de direction et se trouve dans une équipe où elle sent qu'elle ne sert à rien, elle a un statut d'entre deux, n'a pas de formation spécifique, encore trop peu d'expériences et perd son aplomb. Elle n'a pas non plus de réseau en interne et ne sait pas par quel moyen dérouler sa carrière malgré tout. Ce changement de place la renvoie à sa condition de secrétaire et elle n'ose pas réclamer quelque chose de plus adapté à son profil.

« À ce moment-là [moment de la fusion et de la mobilité d'une partie des salariés dont elle-même], j'étais fragilisée, je m'inquiétais.

- Vous avez pensé à partir ?

- Non je devais payer mon loyer, vu mon âge, passé 50 ans. J'espérais aussi trouver [autre chose]. Ça durait ça durait. (...) Je ne me projetais pas dans l'avenir. Dans cette situation, on perd confiance, je venais à peine d'apprendre un job, j'avais peur de perdre le peu que j'avais appris parce que je pratiquais pas le phénomène [de recrutement en interne, [qu'elle vit pour la première fois]. C'est le manque de communication mais au niveau des interlocuteurs du suivi de carrière, (...), on se voyait imposer les parcours qui étaient pas forcément ceux qu'on espérait, je devais aller à XXX, ils me payaient à rien faire. Une secrétaire me disait que c'était ça ou être virée. Il y avait un sentiment d'impuissance. » Kathy, 54 ans, célibataire, sans enfants, 26 ans d'ancienneté, chargée de mission RH

Elle fera une nouvelle rencontre, de quelqu'un de bien placé et qui l'a prise en affection. C'est un nouvel espoir pour elle :

« J'ai travaillé pour un groupe sur la santé au travail, (...) on avait commencé des plans d'action, ce qui m'a permis de prendre du recul de savoir que mon cas n'était pas le seul, 3 facteurs de souffrance : sentiment d'impuissance, perte de sens, manque de reconnaissance et manque d'équité. Ne pas personnaliser cette souffrance m'a permis de garder les pieds sur terre. Il y a beaucoup de départs autour de moi, j'ai beaucoup changé. Changé de métier, de service, de tout et j'ai dû faire mes preuves à chaque fois, ce qui m'a donné de la force. J'ai voulu participer aux projets sur la santé au travail (...) J'étais motivée parce que moi-même je l'ai vécu et j'étais entourée de ce type de personnes qui avaient l'impression d'être annulées. » Kathy, 54 ans, célibataire, sans enfants, 26 ans d'ancienneté, chargée de mission RH

Elle retrouve donc un poste qui l'intéresse mais il se passe quelques mois pendant lesquels elle n'a pas de direction de rattachement, pas de manager, pas de bureau. On lui demande, alors qu'elle a déjà pris le poste, de passer un Master en parallèle :

« On commence à exiger de moi, un jour j'ai craqué, ... on exigeait de moi un diplôme de psychologue du travail de l'université. Moi je voulais pas soigner les gens, moi je voulais empêcher les gens de devenir malade. Je culpabilisais, on m'a imposé cela, prescrire des antidépresseurs, c'est des rustines à répétitions, ça sert à rien alors qu'il y avait un gros problème, même d'organisation, avec un déni total. (...) J'avais pas la compétence médicale, je devais remplacer les infirmières pendant les vacances, faire de l'intérim des gens du service. Je ne devais pas en parler mais j'étais très mal. J'ai été un fusible » » Kathy, 54 ans, célibataire, sans enfants, 26 ans d'ancienneté, chargée de mission RH

Après un arrêt maladie de quelques semaines, fruit d'un double choc entre l'injonction impossible et la perte d'un être cher, Kathy revient dans cet entre-deux, complexe. Elle sait qu'elle va partir en retraite dans quelques mois et elle ne se sent pas rancunière :

« J'étais plus intéressée par la communication artistique, c'est pour ça aujourd'hui je suis contente, c'est une finalisation. Et j'avais pas cherché... j'aurais jamais pensé que ça mènerait à ça quand j'ai commencé à travailler, je pensais pas arriver à ça. » » Kathy, 54 ans, célibataire, sans enfants, 26 ans d'ancienneté, chargée de mission RH

Pour revenir à Régina, sa trajectoire professionnelle touche également à sa fin et l'on voit émerger dans son discours une sorte de pessimisme. Si tous les projets qu'elle a menés jusqu'à sa mutation à la direction générale avaient été portés à bout de bras mais avec succès, en s'approchant si près des sphères du pouvoir et de la prise de décision, elle décrypte une réalité bien plus complexe que celle des « projets » à la CSI. Elle découvre les jeux d'acteurs, de pouvoirs, la dimension des « places » politiques qu'elle récuse mais dont elle sait qu'elles sont déterminantes et sur lesquelles elle n'a aucun pouvoir d'action. Elle a conscience d'une réalité qui la dépasse, sur laquelle elle ne peut agir et que, de surcroît, elle ne cautionne pas :

« - *Ça vous est déjà arrivé de ne plus y croire, ici, à Universcience, avant ?*

- Non. J'ai toujours pensé qu'on pouvait... Non, c'est la première fois que ça m'arrive. » » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

Elle est le fruit de l'égalité des chances, de la méritocratie et de la générosité d'autrui fasse à celui qui donne satisfaction au travail. Alors elle se satisfait d'être « autonome » dans ce nouvel ordre qui est celui de son poste de « chargée de mission » auprès de la direction générale.

« Là, maintenant, pour moi, c'est le paradis ici, parce que je n'ai pas de personnel à charge, donc ça élimine déjà toute une partie de choses. Je suis sur des dossiers sensibles, mais je m'organise comme je veux, j'ai beaucoup de liberté. » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

Mais le courage est parti, l'espérance aussi, et elle nous fait part de ses cauchemars, des problèmes de santé qui émergent suite aux tracas qu'elle se fait pour son établissement :

« Sinon, pour revenir à des histoires de santé, pour moi, c'est vrai que dans la dernière partie, j'ai eu beaucoup de situations un peu émotionnelles, parce que pour moi, c'est un truc émotionnel la santé. C'est à la fois quelque chose [la CSI] que j'ai aidé à créer, même dans un rôle modeste – je dis, j'étais la secrétaire de, c'est pas... Mais j'ai participé à cette dynamique de création, on était dans un... Dans ma vie personnelle, c'était l'instrument de mon intégration en France. Je vous ai raconté ce que j'ai fait avant : c'était pas terrible, donc du coup, j'ai eu une chance magnifique. (...) Non, c'est vrai que ma relation affective avec la Cité est très, très forte. Très, très forte. C'est pratiquement toute ma vie en France, c'est la Cité. (...) Alors, je vis très mal tout ce qui se passe, très, très mal. (...) C'est pour ça que je ne dors pas, des fois. Il m'arrive de... J'ai déjà fait des insomnies, ça, c'est vrai. Mais... des rêves.

- *C'est quoi comme rêves ?*

- Oh, des rêves ridicules. Je rêve toujours de la même chose, c'est toujours lié à des maisons qui sont pleines de recoins et qui ont des formes...

- *Biscornues ?*

- Biscornues. Et c'est ma maison et je ne connais pas toutes les pièces. Et c'est toujours la même chose, toujours la même chose. Des fois, c'est comme un rêve très beau – parce que quand je me souviens... Parce qu'en plus, la maison est toujours différente. Une fois, il y avait une belle terrasse, je suis sortie [rires]. Et des fois, c'est sinistre, c'est des endroits, des caves... c'est toujours vivant [rires.] Donc, je ne sais pas, c'est... Donc, pour moi, l'intégration en France, c'est la Vilette. Pour moi, c'est plus que – je ne peux pas dire que c'est plus que pour quelqu'un d'autre, mais ça a une autre valeur parce que ça a une valeur à la fois... C'est l'endroit qui m'a permis de retrouver un épanouissement professionnel que j'avais perdu. (...) Oui et par rapport à ce qu'a été ma vie comme truc chaotique et par rapport à... Donc, ça m'a stabilisée, ça m'a permis d'élever ma fille, ça m'a permis de m'intégrer en France. Ça m'a permis de me poser, de réfléchir sur moi-même. Ça m'a permis plein de choses. Donc, il y a le sentiment de construire quelque chose et donc, ce qui pour moi est très important, de changer, d'intervenir dans le changement de la réalité. Là, voir que les choses se délitent, c'est très... c'est pas... » » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

Elle a conscience que son ressenti, qu'il soit physique ou moral, est lié à la façon dont elle le relie au passé, à ce qu'elle a connu avant. Elle constate, et ceci est corroboré par notre questionnaire, que les salariés les plus récents envisagent l'avenir moins négativement. Ils n'ont pas vécu la période d'espoir de la création, ils ne se sont pas projetés autant dans ce projet puisqu'il leur arrive « prêt » alors que les plus anciens ont la sensation de l'avoir « construit ». Chez Régina, il y a également une part de responsabilité quant à ce qu'elle laisse, puisqu'elle n'en est pas satisfaite. Cela met en cause sa propre dynamique professionnelle, ses propres actions. Cette implication est au-delà du raisonnable, en ce sens qu'il est évident que ce n'est pas sa responsabilité individuelle qui aurait pu faire basculer l'avenir de la CSI, démontre une grande

responsabilisation quant à son agir professionnel et quant aux conséquences réelles de cet agir, sur l'écosystème CSI, un peu à la manière des *machers* qu'elle n'assume pas être :

« Les nouveaux, c'est différent, parce que les gens qui n'ont pas tous ces types de rapports avec l'établissement se situent plus dans un rapport... euh... non pas lutte des classes, mais salariés/patrons. C'est autre chose. Sans aller jusqu'à la lutte des classes, c'est un autre rapport. Ils sont là pour gagner un salaire et exercer un métier. Mais le côté passionnel n'existe pas, par rapport au métier peut-être, mais pas par rapport à l'ensemble. Si ça existe par rapport à l'ensemble, c'est tout simplement d'être fier de travailler dans un truc connu et grand. Mais ce n'est pas la même chose, en tout cas, je ne l'ai jamais ressenti le même type de, la même ambiance. Si vous voulez, c'est une ambiance qui s'est délitée petit à petit. » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

C'est à l'occasion de la stigmatisation dont elle pense être l'objet, que Marie nous explique le lien qu'elle a réussi à faire entre le fait qu'on lui reproche d'être trop franche, et l'évolution de l'activité que subit son équipe. Elle est ingénieure et coordonne des appels d'offre. Le travail des techniciens a été peu à peu sous-traité et ils sont devenus malgré eux des chefs de projets, coordonnateurs techniques et administratifs de la sous-traitance. Mais face à ces transformations, les techniciens sont plus fragiles que les ingénieurs dont la prise en charge de ces aspects administratifs est aussi le métier, la formation. Ces techniciens doivent évoluer sans nécessairement avoir de formation, d'intérêt ou de capacités cognitives à assumer ces transformations. Face à cela, ce que constate Marie, c'est qu'ils ont peur d'être taxés d'incompétence et de perdre leur poste. Par conséquent, on observe une volonté de minimiser ses erreurs et de se démarquer des profils les plus légitimes à diriger ces nouvelles fonctions, soit celle de l'ingénieure. Or, Marie est la plus qualifiée de son équipe (y compris ses N+1 et N+2) mais est également la seule femme, en ce sens, elle est à part. Mais malgré la souffrance que lui procure cette stigmatisation, elle comprend que cela résulte d'un mal-être chez ses collègues, et dont elle sait qu'il existe aussi ailleurs :

« Et puis aussi un besoin, à l'extérieur, de montrer que [l'on maîtrise]... Mais je les plains un peu, je pense qu'ils sont malheureux, à l'intérieur. Ce sont des gens qui souffrent, en fait. Je n'aimerais pas être comme eux. Alors bon, je souffre à ma façon, on a tous nos petites souffrances internes, mais c'est douloureux quand même d'être comme ça au quotidien. Vous imaginez ? Toujours en train de [cacher son incompétence]... (...) Par contre, on a laissé ça s'installer, et là, la société a tort, quoi. La société en général. Pas Universcience. Parce que ça, c'est un schéma qu'on retrouve partout. Je l'ai compris au C., en fait. Je ne comprenais pas... J'ai vu des menuisiers-plombiers gérer des marchés. Alors je ne suis pas contre l'évolution, loin de là, ce n'est pas du tout ce que je veux exprimer, mais j'ai vu la souffrance de ces gens aussi, quoi.

Et puis c'est une expérience, c'est ce que je me dis aujourd'hui. J'espère que l'intérieur n'a pas été trop abîmé, parce que j'ai quand même eu des coups. (...) J'ai quand même pas mal résisté, donc ça les [les responsables] dérange,

effectivement, j'ai de la résistance. Ils ne m'ont pas encore abattue. J'ai fait des entretiens avec eux. Je leur demandais de m'expliquer pourquoi je n'avais pas ni prime ni avancement, ils étaient incapables de justifier vraiment. Des entretiens de trois heures, quoi. (...) Alors, on ne me reproche rien sur mon travail. Soit-disant que je suis une excellente chef de projet. Mais toujours sur le plan relationnel, je parle trop, je parle trop. (...) En fait, il y a un problème de compétences majeur. On a fait monter des gens qui ne sont pas compétents. Ils sont dans une espèce de situation, ils se cachent derrière des entreprises, ils font toujours élire les mêmes pour qu'il y ait cette protection de l'information qu'on peut retranscrire » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

On remarque qu'avoir de l'empathie pour la souffrance de ceux qui la maltraitent lui permet de relativiser. D'autre part, le fait de tenir face à ce qui ressemble pour elle à du harcèlement (changement spontané des règles, comportements tour à tour agressifs ou élogieux, humiliation devant public, disparition des « dossiers » sans prévenir ni justifier, insultes, etc.) est sa gageure professionnelle : un surinvestissement. C'est ce qui lui permet de tenir, mais cela risquera également de lui porter préjudice puisque c'est en partie ce professionnalisme à tous vents qu'on lui reproche. Elle suit scrupuleusement les règles de métiers, suit sa conscience professionnelle et privilégie l'humain. Nous allons voir dans le prochain paragraphe que le surinvestissement au travail a lui aussi des effets ambivalents.

7.2 Surinvestissement et empiètement de la vie personnelle

Marie-Anne Dujarier caractérise le surinvestissement au travail par le profil des « héroïques », caractérisé par le déni de leurs limites : ils veulent répondre à l'idéal organisationnel pourtant basé sur de fausses hypothèses et finissent par s'épuiser. Pour comprendre ce qui pousse à se laisser « manger » son espace personnel au point de quelquefois mettre fin à sa vie, il est important de rappeler les effets des expériences sociales sur la subjectivité des individus. Gaulejac et Aubert (2007) ont lancé la réflexion entre le moi *réel* et l'*idéal organisationnel*, qui implique une transformation de ce moi réel en un moi idéal organisationnel. Il y a un effort réalisé par l'individu pour atteindre un idéal qui est extérieur à sa réalité. Dans une société faite d'individus narcissiques, en particulier chez les managers, il va y avoir une volonté pathologique à l'atteinte de cet idéal : c'est la maladie de l'excellence. Et l'organisation repose sur cette pathologie des individus. Sandra raconte en plaisantant les problèmes rencontrés dans son métier ; le médecin lui recommande de partir, mais elle va au bout de sa mission, malgré son *burn-out* :

« Ici, j'ai fait un burn out, c'était quand ? (...) j'ai un flash d'être en larmes dans le bureau du médecin du travail. ... j'ai craqué (rires). Avant que je parte, on a travaillé sur un chantier de la Cité des enfants. Qui a été un chantier difficile. A

un moment donné j'ai mis toute mon équipe dessus, tellement c'était dur. C'était pas forcément en terme d'importance de chantier mais plutôt en terme de dysfonctionnements et (...) pour qu'on puisse suivre les gens qui travaillaient dans l'équipe, ça a été très très dur, (...) On a eu toutes les merdes possibles. Un conducteur de travaux missionné extérieur qui était alcoolique. (rires) J'ai demandé immédiatement à ce qu'on le renvoie mais ma hiérarchie considérait qu'il pouvait rester. (rires) Donc ça a été difficile, quoi, j'ai fait un burn out sérieux. Sinon je n'ai pas été arrêtée en arrêt maladie. J'ai craqué complètement mais je suis restée et j'ai rendu à l'heure. J'ai fini à un niveau de tension bas. Avec mon équipe, ça a été jouable on se soutenait (rires). (...) La médecin du travail m'a dit de partir (...) elle savait qu'il y avait beaucoup de problèmes sur la direction (...) du coup elle m'a dit il faut partir, elle m'a vue en larmes, elle m'a dit vous allez voir votre médecin traitant et vous allez trouver un autre travail. (rires) Beaucoup de gens sont partis depuis. » Sandra, 43 ans, en couple non cohabitant, 12 ans d'ancienneté chef de projet bâtiment, en doctorat d'architecture

Dans ce paragraphe, nous avons développé l'idée que les évolutions de carrière ne sont pas toujours vécues positivement, parce qu'elles impliquent un écart important entre la réalité du travail que l'on quitte et ce qui va être attendu dans le nouveau poste, avec souvent une grande autonomie dans la gestion des ressources (principalement personnelles), mobilisées pour opérer le changement. Dans un second temps, nous développerons plus précisément la question de l'engagement au travail.

7.2.1 De l'effet positif de la promotion au manque de ressources

Nous avons vu dans le chapitre 4, à propos du management de la CSI, qu'il existe de très nombreuses échelles hiérarchiques qui ont été rajoutées au fur et à mesure des années pour répondre à un besoin d'évolution des salariés. Pour répondre au besoin de promotion et de carrière légitime des équipes, le statut de cadre a été fortement utilisé. Ils dépassent aujourd'hui les 80%, soit 50% de plus qu'à l'ouverture de l'établissement¹⁸⁰.

Ainsi que nous l'avons évoqué plus haut, la plupart des recrutements de 1985 et 1986 se sont faits sur des profils de personnes très jeunes, sans qualifications, avec peu d'expériences. Afin d'illustrer cela, nous nous penchons sur les trajectoires de sept secrétaires de notre échantillon, qui, à l'image de Kathy présentée plus haut, ont vécu une ascension sociale à la CSI. Si aucune n'exerce encore aujourd'hui d'activités de secrétariat ou d'assistance de direction, elles l'étaient à leur entrée à la CSI. Mais cette évolution ne semble pas acquise sur tous les aspects attendus : salaire, descriptif de poste, classification ou dénomination professionnelles :

¹⁸⁰ Pour un rappel du schéma de répartition des collègues, confère le chapitre 3, troisième paragraphe.

« Je suis chargée de production, c'est un terme très « bateau » en fait qui est le résultat d'une évolution : j'étais d'abord assistante de projets, puis j'ai évolué en me battant, il faut dire, sur ce poste-là. On est deux à avoir ce poste et à ne pas faire du tout le même travail. En fait, c'est un peu un fourre-tout, et donc selon certains projets, l'évolution est venue du fait que sur certains projets, des petits projets, le chef de projets n'était pas très présent, me laissait aussi vraiment les rênes, enfin voilà. J'avais dépassé largement ce qui relevait d'un boulot de secrétaire et donc je me suis battue pour faire reconnaître ça. Donc, ça été très difficile et ça a débouché. » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, chargée de projets à la muséologie.

C'est dans les périodes de réorganisation des budgets, des tâches ou des activités que cette absence de statut a fait de Laure une variable d'ajustement qui la fatigue et qu'elle trouve injuste :

« Simplement, maintenant, des petits projets, on en a de moins en moins, on a même de moins en moins de projets. Donc on peut dire que mon travail est en descente libre, mais que je sers un peu... comment dire... si je suis négative, je vais dire que je suis un peu bonne à tout faire ou bouche-trou. Donc j'ai des tâches qui sont beaucoup moins intéressantes qu'avant. Bon, je considère que dans la période actuelle, j'ai malgré tout pas à me plaindre et que j'ai compensé par d'autres choses que je vous raconterai tout à l'heure. » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, chargée de projets à la muséologie.

Laure est entrée à la CSI en contrat aidé à 90% du SMIC. Depuis elle dit avoir peiné – et peine encore – à revaloriser son salaire. Dans les différents postes qu'elle a occupés, elle s'est trouvée dans des jeux de pouvoirs qui font qu'elle n'est pas toujours bien accueillie, ce qu'elle a vécu à l'époque comme du harcèlement :

« - Vous restez secrétaire, là, quatre ans, et après vous réussissez à évoluer...

- Oui, en fait, là, déjà, à la Cité des Enfants, moi j'avais pris en charge des choses qui m'intéressaient, qui étaient la planification de tous les techniciens qui était faite normalement par...

- ... par l'adjoint, non ?

- Oui, par l'adjoint ou... voilà. Mais, pareil, je me suis vraiment battue pour passer de la classe 4 à la classe 5, ce qui est quand même pas le Pérou, alors que maintenant, ce sont des gens qui sont en classe 7 qui font ça. (...) Et donc il fallait que je me bouge à un certain moment, et il y a un poste qui s'est libéré, qui a été en fait un échec total, on peut dire, parce que c'était une erreur d'embauche. C'était une embauche pour... je ne sais pas. C'était un petit service, normalement on devait être deux. C'était sur la programmation des expositions et en fait, cette personne, je pense, recrutait... enfin c'était une condition parce qu'elle voulait grimper, donc il fallait qu'elle passe par là...

- ... avoir deux personnes sous elle.

- Oui, c'est comme ça que je l'ai compris mais en tout cas, ç'a été un échec total (...) j'ai été recrutée pour être assistante de cette personne mais en fait elle me demandait des choses qui ne relevaient pas du tout de ça, sur des horaires qui étaient totalement incohérents par rapport à ce qui devait se faire... » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, chargée de projets à la muséologie

Comme nous l'avons évoqué plus haut, ces évolutions sont rendues possibles grâce à des rencontres professionnelles qui donnent l'opportunité d'évoluer sans avoir le diplôme normalement requis sur un poste et défini par des grilles de classifications. Mais la reconnaissance et la pérennisation de ces évolutions, même si elles semblent courantes, ne correspondent pas à ce que prévoit l'organisation, et les managers ne savent pas comment suivre et formaliser ces évolutions. Il faut donc passer par la DRH, dans une lutte pour la reconnaissance, en préparant des dossiers qui prouvent cette évolution, et faire des recours pour obtenir la reconnaissance du travail effectué à la vue et au su de tous :

« J'étais donc secrétaire et donc là où j'ai commencé à prendre en charge un peu plus que le travail de secrétaire, et j'ai eu l'occasion de travailler avec des chefs de projet qui m'ont laissée faire pas mal de choses et c'est là où j'ai pris l'envie de faire autre chose, peut-être. C'est vrai aussi que comme c'est pas toujours reconnu, bon ben, je reconnais que nos responsables, ils ont les contrats qu'ils ont, ça c'est pas le souci, mais du fait qu'il y a pas la reconnaissance qui va avec ou l'évolution quand on fait plus de choses, nous, ici, avant on avait la possibilité de faire des recours, c'est-à-dire que si on estimait qu'on n'était pas reconnu, on pouvait aller à la DRH avec un dossier et le dossier était reconnu ou pas. Et moi, à trois reprises, j'ai fait des recours, une fois à la Cité des Enfants, et deux fois ici [CSI]. » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, chargée de projets à la muséologie.

Il y a un travail de gestion de la double posture, entre celle d'honorer les charges de son poste et celle de saisir les opportunités en terme d'expérience et de visibilité pour une évolution de poste. C'est un travail de négociation, d'explication, de pédagogie, où l'on se heurte à des incompréhensions ; on peut aussi créer un sentiment d'injustice autour de soi : « pourquoi elle et pas moi ? », qui peut constituer une limite réelle à la méritocratie :

« Donc la première fois ici c'était pour valider que je voulais sortir de la filière secrétariat. Le plus dur pour moi était la guéguerre entre collègues [secrétaires] qui me reprochaient que je ne sois pas assise à mon bureau quand j'étais sur les chantiers, peut-être de la jalousie ou un refus de reconnaître je sais pas, peu importe... Il y avait aussi des secrétaires qui étaient absentes donc il fallait organiser des remplacements, et ça me remettait dans un boulot que je ne voulais plus faire, il fallait remplacer les autres et faire un travail qui était totalement pour moi inintéressant. Donc c'est vrai qu'il fallait faire un travail qui était complètement inintéressant... ça je ne voulais plus. (...) C'était horrible parce qu'on me rabaisait dans des trucs, je m'occupais de la photocopieuse, y'avait des copier-coller qui me mettaient dans un boulot que je ne connaissais pas. (...) On me faisait faire du classement, que je faisais, des photocopies, je refusais d'avoir tout ça parce que j'étais passée dans autre chose qui n'avait plus

rien à voir avec ça... » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, chargée de projets à la muséologie.

La négociation de ce changement de statut, ne reposant sur aucun accord explicite, implique un rapport de force et de pouvoir dont elle apprend à maîtriser les règles au fur et à mesure de ses évolutions :

« Avant je gérais très mal. Très, très mal. Comme je suis migraineuse, parfois ça vient d'un stress avec ma supérieure ici, j'ai parfois mal géré mais là je le gère très bien. J'arrive à gérer. Plus de clash. Et donc, de nouveau, on a dû avoir un RDV avec la DRH qui était prête à me soutenir mais ça a été compliqué. Toutes ces années ont été compliquées. Je peux plus donner le détail. J'ai eu un conflit avec une personne de la DRH alors que j'étais soutenue par le DRH. C'était avec la chef de département emploi formation.

- *Vous étiez soutenue par le DRH ?*

- Lui il me donnait son accord. J'ai compris à ce moment-là, je me suis rendue compte à ce moment-là que si je présentais bien mon dossier, que si j'arrivais à passer outre, en tout cas cette personne, que si je présentais bien mon dossier, il y avait une porte de sortie, alors je me suis accrochée, j'ai continué, j'ai passé ma licence en deux ans au lieu d'une, et mon master en trois ans au lieu de deux. » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, chargée de projets à la muséologie

Mais même avec une forte maîtrise des règles, il est difficile de revenir sur son statut d'embauche, qui plus est avec un bon réseau et une solide expérience, y compris pour Régina :

« Comme moi, j'étais rentrée par la petite porte, à chaque fois qu'on me donnait une augmentation, pour la personne qui me la donnait, c'était énorme, mais par rapport au travail rendu, ce n'était pas équivalent. Ce n'est que dans les dernières années que la chose s'est inversée. » Régina, divorcée, un enfant, plus de 30 ans d'ancienneté, chargée de mission

Pour Kathy, le problème est toujours en suspens, à quelques mois de la retraite. Cela crée en elle un fort sentiment d'injustice :

« Ce qui fait qu'il y a des gens qui font, d'autres qui supervisent : ceux qui font et qui ont le salaire qui correspond, et les gens qui font et qui sont tellement contents de réaliser leur rêve et du coup se souviennent de ce qu'ils font pour réaliser leur rêve et sont amenés à le faire gratis. C'est un bonus qu'ils donnent à l'entreprise. Et moi personnellement, je le fais corps et âme. On a vu tous ces gens faire des choses, on sait le reproduire, on est tellement content de le faire maintenant, même si c'est pas reconnu mais ça engendre de la frustration. » Kathy, 54 ans, célibataire, sans enfants, 26 ans d'ancienneté, chargée de mission RH

Pour Marie-Christine, aujourd'hui chef de service, la situation est absurde à plusieurs niveaux. Sans formation, elle entre à la CSI à l'accueil parce qu'elle parle plusieurs langues. D'assistante de secrétaire, elle va devenir secrétaire de département, puis elle devient assistante de direction

pendant dix ans. Redevenue assistante au chef de département, elle le soulage d'une partie de ses activités suite au non remplacement d'un de ses chefs de service.

« C'est alors que je lui [chef de département] ai proposé mes service en disant que je le [le service] connaissais très bien parce que j'ai toujours suivi les TB [tableaux de bords], la facturation, les activités et que j'étais prête à prendre ce service, s'il voulait me laisser la chance. Lui ne connaissant pas ce service a trouvé ça très intéressant. (...) Donc voilà je prends en charge ce service (...). Mais mais ... les choses en restent là. Depuis trois ans, je suis chef de service ».

Depuis trois ans, donc, elle n'apparaît pas dans l'organigramme de la CSI. Elle n'est pas conviée aux réunions de chefs de service, ou d'encadrement parce qu'elle n'est pas reconnue comme telle. Elle comprend que cette non reconnaissance est due au fait qu'elle n'est pas passée par les procédures de recrutement : ouverture d'un poste, entretiens, recrutement, etc. Mais dit avoir fait plusieurs fois la demande auprès de la DRH qui n'a pas souhaité y accéder :

« C'est pas une démarche, une procédure telle qu'ils veulent voir les choses évoluer [avoir une évolution progressive de son activité de travail]: fiche de poste, postuler à la fiche de poste, on est recruté, on choisit le candidat, et il est nommé... Moi rien ne s'est fait, pas faute de pas avoir pu postuler (...) Je ne demande pas plus que ce qui me semble logique et sensé, que d'avoir une nomination qui correspond à ce que j'effectue. C'est-à-dire à être le chef de service. (...) On est entre deux sentiments : contente de faire de ce que je fais, c'est moi qui ai demandé à le faire, quelque chose qui me plaît. Mais un certain malaise de pas être reconnue dans ce poste. Pas aux yeux des équipes et de la direction, mais au niveau des personnes externes à la direction, je ne le suis pas. » Marie-Christine, 47 ans, mariée, un enfant, chef de service logistique, 27 ans d'ancienneté

7.2.2 Les sources de l'engagement au travail

On remarque que le mal-être émerge dans les cas de sur-engagement au travail. Ainsi, nous avons cherché à analyser le sens de l'*engagement* au travail qui va de pair, dans le discours des salariés, avec une volonté de *reconnaissance*.

Nous prenons l'exemple d'un métier du tableau de classification de la CSI. Les médiateurs constituent la vitrine de l'offre muséologique puisqu'ils conçoivent et diffusent une partie des expositions, accueillent les visiteurs et sont particulièrement présents auprès des scolaires, dont nous avons vu qu'ils constituent un important public de la CSI. Cette invisibilité est beaucoup plus marquée à la CSI qu'au Palais, où ils sont des acteurs beaucoup plus présents sur le terrain qu'à la CSI. Ce qui rend complexe et polymorphe leurs profils, c'est que tous n'exercent pas le même métier. En effet, les médiateurs de la Cité des enfants sont plus considérés comme des animateurs. Les médiateurs du Palais, qui animent des sessions d'une heure en didactique

devant les publics, sont plus souvent considérés comme des professeurs ou des scientifiques. Comme le montre le tableau récapitulatif des activités de la CSI, l'offre muséologique s'appuie en partie sur la médiation. Si la question de leur formation est en cours de traitement de façon collective avec les autres centres de sciences et techniques, il nous paraît important de se servir de leur situation comme d'un éclairage particulier du problème plus général que pose la muséologie des sciences : quels profils recruter ? Quelles compétences sont nécessaires ? Comment assurer leur formation ? Quelle valorisation professionnelle est envisageable ?

Au regard des grilles de rémunération et des types de contrats proposés, ce métier n'est pas considéré comme étant à valeur ajoutée alors qu'il est au centre de l'offre muséologique. Il est considéré comme un « sale boulot » ou un « job étudiant » qui ne mérite pas d'être considéré dans une trajectoire professionnelle plus globale, la carrière :

« Sur la carrière : rien. On parle beaucoup d'évolution de carrière, idée de mobilité interne mais il n'y a rien pour eux, si des internes peuvent venir, ou peuvent-ils aller ? (...) La seule possibilité c'est l'évolution hiérarchique et perdre son boulot de médiateur. Certains sont contents de ce qu'ils font. (...) C'est des discussions qu'on a eu avec la DRH, c'est vrai que la DRH prend ça comme un job. Ils ne conçoivent pas cela comme un métier. Pour eux c'est de l'animation. Ils ne sont pas tant en temps partiel mais les salaires sont faibles. Pour gagner plus de sous, les gens doivent changer de boulot. Pas de légitimité pour une évolution d'une classe à une autre. Pas d'évaluation claire pour passer de classe 6 à 7. Je ne comprends pas la non valorisation monétaire des médiateurs contrairement aux managers qui ont moins de compétences. Pas de reconnaissance du profil complexe et créatif qui est demandé aux médiateurs. En 1995-2000 le combat a permis de faire passer les médiateurs en classe 6. Mais la fourchette financière est vaste. » Entretiens collectifs, direction de la médiation

Un rapport des six premiers mois du Département Jeunesse (de la médiation) de 1987¹⁸¹ montre l'importance des jeunes pour la CSI : notamment par leur fort taux de fréquentation et du fait qu'ils sont en cours d'orientation professionnelle avec une appétence culturelle. Ils sont donc la première cible du champ de la vulgarisation et de la diffusion des sciences et des techniques. Cela explique l'importance des partenariats avec les clubs scientifiques, premiers acteurs de la médiation envers les jeunes. Mais déjà, ils regrettent que les équipes soient précaires : peu de CDI, et beaucoup de personnels mis à disposition, suivant le principe des vacances du Palais qui repose lui aussi essentiellement sur des jeunes diplômés flexibles et malléables. Ils travaillent énormément autour de l'étude des publics, de leurs envies, de leurs pratiques. Ils élaboreront avant les autres des fiches de postes et une charte de l'animation sera diffusée en avril 1988 pour expliquer aux médiateurs leurs missions, leurs outils, le fonctionnement et les compétences des équipes, ce qui donne une forte dimension professionnelle à des équipes pourtant peu pérennes.

¹⁸¹ Archives provenant de la Direction des affaires financières (DAF) (1986-1988)

En échangeant avec le directeur historique de la Médiation du Palais, Guy Simonin, nous avons pu envisager les problématiques spécifiques à la médiation des sciences. Les médiateurs sont, au même titre et même encore plus que les enseignants, fortement exposés parce qu'ils sont *face au public*. Ils peuvent donc « mal vieillir » dit-il, soit se fatiguer sur le temps long si leur trajectoire professionnelle exige d'eux pendant quarante ans la mise en œuvre d'un travail d'acteur, mais aussi d'enseignant, de policier, qu'implique leur activité de médiateurs. Longtemps considérés comme responsables de l'offre, ils avaient des missions variées : organisation d'exposés, d'expositions, de conférences, production d'écrits, veille sur informatique et formation. N'étant pas des chercheurs à proprement parler, la plupart sont diplômés, des Licences, des Masters et des Doctorats. C'est avec l'expérience qu'ils affineront leur capacité d'interaction avec les publics.

Au Palais, ils « donnent des leçons », ils font participer les publics aux expériences. La plupart sont fonctionnaires, avec une progression de carrière limitée, et des possibilités de « recyclage » faibles. À la CSI, c'est différent. À Explora et à la cité des enfants, cette posture de médiateur passe moins par le contenu. Ils ne sont pas organisés de manière à accompagner les enfants mais plutôt à gérer les flux. Depuis dix ans, cette direction fait face à un nombre de visiteurs énorme dans de petits espaces. Alors que les médiateurs sont des doctorants, des pédagogues, ils font surtout de l'accueil, ce qui les dévalorise et les rend mal à l'aise. En effet, la valeur ajoutée d'un médiateur est de connaître la communication scientifique, être en lien avec les laboratoires, suivre l'actualité de la recherche. D'autre part, c'est désormais la direction des expositions qui gère l'ensemble du processus d'organisation et de création des expositions, pour lesquels les médiateurs ne sont plus systématiquement consultés ou pris en compte :

« On fait bosser les médiateurs car sont plus dispos que les chercheurs, ils sont bookés. » Entretiens collectifs

D'autre part, 50% des expositions sont achetées prêtes. Cette récente division des tâches a appauvri leur activité au lieu même de leur valeur ajoutée intellectuelle et ils ne parviennent pas pour l'instant à trouver les moyens de se réapproprier la médiation de ces expositions. D'autre part, la diversité des profils (de médiateur à chercheur publiant), des statuts (fonctionnaire au CDD), de l'ancienneté, les salaires sont disparates. La perspective de carrière est faible d'où une usure douloureuse. Cependant, il reste que ce métier en lui-même est riche de sa diversité : il varie en fonction des expositions, des publics comme de l'actualité, ce qui le rend polymorphe :

« Sur explora : les médiateurs sont chefs de projet, le staff les laisse bosser. (...) Les médiateurs, on bénéficie d'une autonomie extraordinaire mais on n'a pas d'informations qui ne descendent pas de prises de décisions. » Entretiens collectifs, direction de la médiation

L'exemple des médiateurs illustre le croisement entre les compétences collectives et les compétences individuelles. Être médiateur ne veut pas dire grand-chose à l'échelle de la CSI. En revanche, au regard de l'activité réelle exercée, on comprend que les missions et les conditions de travail, le profil des personnes sur le terrain ont donné une teinte spécifique à la mise en œuvre des compétences collectives. Ainsi, les « pros » du Palais sont plus souvent des jeunes chercheurs en formation ou des enseignants détachés pour répondre à l'exigence d'explicitation et de démonstration de faits scientifiques. La Cité des enfants repose sur l'autonomie des enfants qui expérimentent seuls. Dès lors, il est moins nécessaire de faire appel à des personnes trop « sachantes » pour faire un travail d'animation, plus facilement accepté par des étudiants en recherche de « job ». Dès lors, nommer toutes ces pratiques « médiation » jette le flou quant aux compétences réellement attendues sur le terrain, et peut susciter des déceptions chez les travailleurs concernés. Cela joue sur leur implication au travail.

Pour Thévenet (2000), l'implication est l'engagement des individus dans une des facettes du travail. Elle peut-être organisationnelle (dimension affective, calculée ou normative) ou liée à l'identification de l'individu à son activité. Pour lui, la trajectoire et l'identité de l'individu permettent de comprendre l'implication des salariés au travail. L'implication au travail relève également de l'organisation qui met à disposition du salarié un ensemble d'outils matériels et subjectifs, propose un contrat moral et juridique, qui fait sens pour celui-ci. Ce sont les cinq facettes de l'implication de Thévenet (2014). *La valeur-travail* est le fait que l'activité en elle-même, soit une valeur. Dans le cas des médiateurs, cette valeur-travail change entre le travail effectué au Palais et celui effectué à la CSI. Il y aussi l'environnement immédiat, composé du lieu et des personnes. L'acteur pourra y reconnaître les compétences de ses collègues, leur niveau de compétences individuelles et les attentes des spectateurs. Le produit ou l'activité varie d'une surveillance générale à la réalisation d'expérimentations scientifiques en direct. Le métier et l'appartenance à un milieu professionnel, qui dans notre cas s'illustre par le fait de venir du milieu scientifique, enseignant ou aucun des deux. L'ambition de la CSI est la volonté de montrer la science de façon didactique, ou de laisser le visiteur faire sa propre expérience. La distinction entre implication et engagement vient de leur origine réciproque. L'engagement est pour nous un ensemble de projections de l'individu sur son travail. Elles résultent à la fois de sa propre expérience et de ce que l'organisation attend de lui. Ainsi l'engagement est susceptible d'évoluer en fonction du renouvellement des expériences individuelles et du contrat passé avec l'entreprise.

Ainsi, le travail est rendu visible au travers de symptômes d'une production (biens ou services), tandis que d'autres aspects relevant du travail ne sont pas nécessairement visibles, comme une réflexion, la mobilisation d'un savoir-faire ou d'une expérience, etc. Le travail n'existe que par la

force d'une volonté qui dépasse ses manifestations matérielles. Cela fait appel à ce que de Gaulejac appelle le « facteur humain », et Philippe Zarifian, la « compétence ». Si le travail ne fonctionne pas comme prévu par l'idéal gestionnaire (Dujarier 2006 ; Boussard, 2008), si l'individu ne parvient pas à faire ce qu'on lui demande, cela ne peut se résumer à un manque de compétence ou de motivation. Il faut donc envisager le fait qu'il y a des travaux à soutenabilité limitée et non pas systématiquement des individus à faibles ressources.

Ces regards essentiellement centrés sur le dysfonctionnement potentiel ont été analysés par Pascal Paillé (2008) au travers de « l'engagement affectif et l'implication au travail ». Ces fameuses conduites relèvent de ce que nous appelons la motivation. Pour Thévenet, la motivation est le fruit de deux facteurs : l'implication organisationnelle et l'engagement individuel. La motivation au travail est alors la mise en action qui résulte de la rencontre de l'engagement individuel et de l'implication organisationnelle. On remarque qu'il existe nécessairement des différences d'expériences et de référentiels entre les différents acteurs du travail, qu'il y a structurellement un décalage entre l'un et l'autre. Quelques fois elles sont contradictoires. La motivation ne peut exister que s'il existe à la fois *engagement individuel* et *implication organisationnelle*. Si l'un fait défaut, l'autre va devoir surcompenser la perte pour rétablir un semblant d'équilibre motivationnel pour agir. La conséquence de ce déséquilibre se traduit quelques fois ou au bout d'un moment par la perception de cette situation comme d'une injustice organisationnelle.

Le sur-engagement porte préjudice à la santé. En revanche, la motivation n'est pas le fruit d'une rencontre hasardeuse sur un marché entre individu et organisation. La mise en adéquation de l'engagement individuel et de l'implication organisationnelle est opérée par des espaces de régulation, des conventions, des relations sociales qui disposent d'outils très élaborés pour contenir ce rapport de force. Si l'on remarque que certains médiateurs ont perdu leur motivation et ont des difficultés à se mettre en scène¹⁸², il existe pour d'autres un plaisir à exercer les activités de médiation :

« Il y a beaucoup de plaisir dans le travail de médiateur. On est payés pour faire de la veille. Les fous rires et les relations avec les collègues. Tout le monde a besoin les uns des autres. Que ce soit sur des techniques des connaissances, de réseaux... on s'engueule mais on se parle, (...). Les enseignants [mis à disposition pour être médiateurs] sont malheureux de partir. Ça se renouvelle régulièrement. Les profs sont là pour deux ou quatre ans. Ce sont des nouvelles têtes, connaissances, pratiques, techniques. » Entretiens collectifs, direction de la médiation

¹⁸² En témoigne la baisse du nombre de présentation par jour et par médiateur au Palais selon le Rapport Adnot (2007).

7.3 L'imbrication entre les trajectoires professionnelles et les trajectoires de santé : la brisure de l'idéal

Questionner la santé en interrogeant directement les trajectoires des individus au travail a émergé une première fois au cours de travaux réalisés en vue de l'obtention d'un Master 2 de recherche en sociologie. Ce travail de recherche s'appuyait sur une enquête visant à repérer les freins à l'insertion professionnelle de 57 femmes résidant dans des quartiers prioritaires d'Orléans. Ces femmes étaient présentées par des acteurs institutionnels comme étant « très éloignées de l'emploi », alors que la plupart occupaient un emploi au moment de l'enquête, aussi précaire était-il. Lorsque nous avons reconstruit les parcours professionnels et de mobilité de ces femmes, leur trajectoire de santé est apparue comme déterminante à plusieurs niveaux : *via* leur santé propre, celle de leurs enfants, et de leur mari, et dans un dernier temps celle de leur famille. Ces problèmes de santé, qui peuvent n'être que ponctuels dans une vie, sont déterminants quant au type d'emploi pratiqué, à la régularité ou au maintien dans l'emploi. Ce sont ces parcours en pointillés qui ont contribué à forger une *infériorisation durable* (Jacquelin et Kerviel, 2015). Cela revient à parler d'une *estime de soi* en berne, une représentation de soi-même dans laquelle l'individu occulte complètement ses expériences et ses compétences professionnelles du fait du caractère instable de l'*intégration professionnelle* au sens de Paugam (2001) pousse autrui comme lui-même à ne pas valoriser, voire à rendre invisible son vécu ; en effet, celui-ci ne correspond pas à l'idéal du champ professionnel que les uns et les autres idéalisent.

Dans ce paragraphe, nous verrons que la façon dont la CSI ne prend pas en charge la nécessité d'adaptation entre un poste et une maladie, va porter préjudice au bien-être des équipes.

7.3.1 La double peine : du cancer à la réinsertion

Les cancers sont présents dans la vie des salariés, ils les concernent directement ou au travers de leurs proches. Dans les deux cas, cela prend du temps sur le temps de vie, sur le temps de travail, et affecte la personne. D'autre part, la maladie a un caractère soudain qui transforme radicalement la vie, soit par un handicap, soit par une hospitalisation. Dès lors, le salarié est obligé de se justifier auprès de ses collègues, d'expliquer, de raconter sa vie, ce qui dévalorise le caractère professionnel de la relation :

« J'ai une collègue qui était ici, qui a été gravement malade, ici qui a eu un cancer du cerveau. Quand j'ai appris mon cancer elle était en phase terminale. J'ai découvert cette boule, on a fait une mammo, on a refait des examens, et c'est

le jour où je revenais de mes vacances que je l'apprends et j'envoie un mail à G. pour dire que je partais » Pascale, 61 ans, divorcée, 2 enfants, 28 ans d'ancienneté, chef de service comptabilité

Pascale a 61 ans. Après un CAP de comptabilité et de secrétariat, elle reste dix ans dans une entreprise jusqu'à un plan de licenciement. Elle a occupé un autre poste et est rentrée ensuite chez Universcience, il y a 28 ans. Elle a passé un BTS comptabilité en formation continue. Elle a eu dans sa vie des soucis de santé (anémie, cancer, effets secondaires des médicaments pris pour le suivi du cancer) ainsi que des obligations de prise en charge de sa famille : un mari alcoolique et une mère âgée malade. Après son cancer du sein, elle n'a plus eu de poste et a dû se battre pour récupérer des fonctions. Personne dans l'entreprise n'est présent pour l'épauler dans l'organisation de sa survie et de son travail ; elle se sent rejetée :

« Ca va que je suis assez forte de caractère (...) que des collègues venaient me voir parce que mon responsable ne venait pas me voir (...) c'est vrai qu'à un moment donné on se dit : « Ce n'est plus possible je n'y arrive plus à travailler ». C'est vrai que B. m'a forcé la main pour que je postule à ce poste et que j'ai été prise et ça se passe bien et je revis (rires). On travaille en confiance. Le médecin du travail m'a vue plusieurs fois, je pense qu'elle a dû signaler mais à l'époque dans ma direction ça n'allait pas trop... (...) Ha, je savais quoi faire mais j'avais pas l'impression d'être utile, je préparais le budget et une fois que c'était prêt on m'a mise à l'écart et j'ai pas eu de retour (...) J'avais l'impression de gêner. (...) Depuis le responsable s'est excusé mais bon je partais c'était facile (rire) (...) Mais en fin de compte je me rends compte, toute les autres semaines je rentrais fatiguée je me disais c'est à cause de mon traitement [cancer] mais là ce soir oui j'ai les yeux qui fatiguent mais sinon je suis en forme, je n'ai pas cette fatigue que j'avais quoi, parce que je suis sereine quoi. Alors que je suis en temps plein maintenant. » Pascale, 61 ans, divorcée, 2 enfants, 28 ans d'ancienneté, chef de service comptabilité

Elle aura une adaptation de poste à mi-temps en prolongeant les week-ends pour être efficace et intégrée. Mais elle se rend compte que le mi-temps thérapeutique ne lui permet pas de reprendre complètement sa place dans l'équipe, d'avoir des missions intéressantes. Cette période d'entre-deux est pour elle déprimante :

« La première réaction de mon médecin, ça a été de me demander de ne pas le dire au travail parce qu'a priori dans d'autres entreprises c'est pas bien vécu (...). Mais moi je l'ai dit ici parce que je connais bien (...). J'ai rencontré le médecin ici (...) et le médecin de la sécurité sociale. Alors pour lui, il aurait fallu que je prenne ma retraite plutôt que de continuer à mi-temps ! Mais j'ai préféré continuer à temps plein dans ce cas-là ». Pascale, 61 ans, divorcée, 2 enfants, 28 ans d'ancienneté, chef de service comptabilité

Elle décide donc de reprendre à temps plein. Elle a donc bénéficié de son ancienneté et de ses réseaux pour qu'on la « porte », et a retrouvé un poste intéressant, de chef de service, parce que

sur son ancien poste, son manager l'ignorait. Elle s'étonne d'être plus en forme dans son nouveau poste, qu'elle exerce à temps plein, que sur l'ancien alors qu'elle y était à temps partiel :

« **Je revis.**¹⁸³ Je suis chef du service X. Sous la responsabilité de G. On travaille en confiance. Là je suis à temps plein. (...) Le responsable [de mon ancien poste] s'est excusé cette année. (...) Mais là, je n'ai plus cette fatigue que j'avais [à mi-temps dans l'ancien poste]. » Pascale, 61 ans, divorcée, 2 enfants, 28 ans d'ancienneté, chef de service comptabilité

Pour Pascal, ce cancer a été difficile à accepter mais le retour se passe bien parce qu'il parvient à reprendre peu à peu sa place. La reconnaissance de son importance pour l'équipe semble beaucoup compter pour lui :

« Ça s'est bien passé (...), mon chef de département a été bien. Il a eu l'intelligence de me faire comprendre que j'étais nécessaire au bon fonctionnement du service et qu'il attendait mon retour avec impatience. Dans ces cas-là, il est important de sentir que ce que font les gens est nécessaire, ne pas les confiner dans un coin pour ménager parce que c'est le meilleur moyen pour moi de penser que je suis foutu, que je suis plus bon à rien. » Pascal, 48 ans, pacsé, deux enfant, 25 ans d'ancienneté, chef de service à la DMTS

Mais on voit que par ailleurs, aucune règle ou apprentissage ne permet aux managers de gérer ces situations complexes tant pour l'équipe que pour la personne. Il faut remettre la personne au travail sans l'épuiser, sans renvoyer trop violemment le remplaçant à d'autres fonctions, etc. :

« Moi-même, quelques mois plus tard, un collègue a eu la même chose ou un truc similaire et c'est intéressant parce que son directeur m'a appelé pour me demander conseil : « Je ne voudrais pas qu'il pense que je lui fais du harcèlement ». Moi j'ai répondu : « Ce que je te conseille, il faut le faire participer. Que oui, il va être fatigué ». La DRH me l'avait dit parce qu'elle avait dit que je serai fatigué. Et c'est vrai ; je rentrais chez moi j'étais fatigué. J'étais ménagé car je n'avais pas de pression mais je ne suis pas arrivé un matin en me demandant ce que j'allais faire, dans certains cas, ça doit arriver. Lui, je l'ai conseillé dans ce sens-là : « Ton gars il faut qu'il sente qu'il sert à quelque chose ». Je lui ai dit : « Il faut que tu lui donnes des trucs à faire, qu'il se sente indispensable au fonctionnement du service ». On en a reparlé avec mon chef de département, on en a reparlé et il a été content que je le reconnaisse. Quand les collègues vous appellent pour vous dire qu'on vous a remplacé... Là vous vous dites : « Je suis cuit, ils ont déjà tourné la page ». Ça fait drôle. À l'hôpital on est bien accompagné par des psys. Ils m'ont dit que les gens malades, 80% des gens qui viennent vous voir, ils font la gueule, parce que pour eux cancer égale mort. Quand on m'a remplacé, ça m'a foutu un coup. On a déjà tourné la page. Enfin il faut bien se dire que personne n'est indispensable, et il me l'a dit pour ne pas me mettre de la pression. » Pascal, 48 ans, pacsé, deux enfant, 25 ans d'ancienneté, chef de service à la DMTS

¹⁸³ Mis en avant par nous.

Cette reconnaissance a contribué à renforcer sa confiance en lui-même, concernant sa capacité de guérison, l'utilité professionnelle qu'il avait avant, et celle qu'il aura bientôt, à son retour, sa guérison :

« Oui la confiance en soi. D'où l'importance de l'entourage professionnel : un entourage compétent, et avec lequel vous travaillez en bonne complicité. J'avais des contacts réguliers avec mon encadrement. Ils me disaient de ne pas me presser, je le prenais mal mais comme ils avaient besoin de moi, c'était important, mais qu'on allait pas me massacrer. (...) Mais quelqu'un qui vous a remplacé pendant plusieurs mois, ... Il a fallu que je reprenne mes marques, elle [la remplaçante] est à sa place, a pris les rênes et il a fallu que je reprenne cette place. Ça s'est fait parce que je me suis rendu compte tout simplement dans des réunions où on me donnait la parole comme si j'étais un salarié lambda donc ensuite j'ai corrigé le tir. C'est humain, ça paraît logique. » Pascal, 48 ans, pacsé, deux enfant, 25 ans d'ancienneté, chef de service à la DMTS

Lorsqu'on les a interrogés sur l'origine potentiellement professionnelle de leurs cancers, il semble que cette question n'ait jamais été abordée par les médecins. Elle est plus souvent renvoyée à la responsabilité individuelle, et au mode de vie des individus (Paiva, 2014) :

« J'ai tendance à me mettre de la pression. De par nature, je suis anxieux, j'aime les choses carrées, bien faites et c'est pour ça que mon chef de département m'a fait venir, il aimait mon côté carré. Par contre, il y a des revers. Vous avez du mal à déléguer. Après c'est vrai que le négatif c'est de voir quand il y a des trucs qui vont pas, on gamberge et on se dit on aurait dû faire comme ça, on prend les mails comme une agression. Des gens anxieux. C'est ma nature, j'essaie de me soigner. Mais après c'est vrai que j'ai fait un travail avec la psy, **elle m'a laissé entendre que ça a des répercussions sur la santé. Si vous voulez ce challenge qu'on m'a donné à l'époque a eu des répercussions sur ma santé. Il y a eu un cumul de charge de travail et il y a un côté sur lequel je ne me sentais pas.** » Pascal, 48 ans, pacsé, deux enfant, 25 ans d'ancienneté, chef de service à la DMTS

Cette invisibilité des expositions professionnelles et ces cancers commencent à être analysés par les chercheurs (Thébaud-Mony, Davezies, Vogel, Volkoff, 2015). Mais sur l'exposition psychologique, les moyens d'enquête et le lien aux cancers sont encore très faibles, voire inexistants.

7.3.2 Impact de la santé et du care sur le rythme professionnel

Dans le cas de Séverine, les contraintes de sa vie personnelle ont porté préjudice à son temps de travail, ce qui l'a incitée par la suite à s'investir énormément au travail pour compenser. Elle a 53 ans au moment de l'entretien (2013). Elle est récemment séparée de son second mari, avec qui elle a eu deux enfants, dont une jeune fille de 16 ans ayant une maladie génétique rare ayant entraîné la surdité. Séverine a un parcours professionnel assez original, fait de mobilité

internationale. Elle a commencé avec des « petits boulots ». Sans formation spécifique, elle parvient peu à peu à se socialiser avec l'informatique naissante et a développé des compétences en la matière. Habitant dans le quartier du 19^{ème} arrondissement, elle est amenée à se renseigner sur le projet de la Villette qui est en cours de construction. Une amie sera recrutée à l'accueil dans la foulée. En 1987, elle est contactée par cette amie pour remplacer une secrétaire.

« Je lui dis : « Attends, je n'ai jamais été secrétaire ». Elle me répond : « Oui, mais tu connais l'informatique ». « Oui, mais en même temps ? Ils m'ont déjà blackboulée une fois. » « C'est pas grave, tu as envie de le faire. » « Évidemment que j'ai envie de le faire, travailler sur un projet comme ça, bien sûr que j'ai envie de le faire. » Et elle me dit : « Je t'ai pris un rendez-vous, viens ». Et avec la personne qui m'a embauchée, ça a tout de suite accroché. Je lui ai dit : « Mais monsieur, je ne sais pas taper à la machine, je peux à la limite taper sur un ordinateur ». Il me dit : « C'est quoi, ça, un ordinateur ? » Je lui ai dit : « Vous voyez, là, ce que vous avez ? » (...) J'ai postulé sur un poste de secrétaire et en même temps j'étais capable d'assurer une certaine coordination. Ce qui était finalement la préfiguration de ce que sont devenus les postes de secrétaires à l'époque. On était dactylos puis secrétaires, et tout de suite, ces métiers se sont modifiés à cause de l'informatique et c'est là que votre sujet intervient. C'est là que la mutation intervient, c'est-à-dire que de secrétaire, les postes se modifient et on devient vraiment assistante. On commence à ne plus uniquement reproduire des textes que le patron tape. Maintenant, il synthétise tout seul. Mais on fait de l'organisation, de la coordination, etc. » Séverine, divorcée, deux enfants, 53 ans, 29 ans d'ancienneté, responsable graphisme des expositions

Cette femme explique qu'elle ne négocie pas son salaire au départ. « Finalement j'étais relativement contente parce que, de toutes façons, j'ai toujours eu un salaire assez bas ». Elle a ensuite eu un parcours ascendant dans l'entreprise. Elle a fait une formation de sténographie au Centre National des Arts et Métiers (CNAM). Elle a été dix ans secrétaire puis elle a été embauchée sur un projet d'exposition mais on refuse son augmentation. « Et là je me rends brutalement compte que je suis enceinte. Donc c'était en 1995. Finalement ça tombait bien ». Elle a donc eu son second enfant, dont elle découvre rapidement qu'il a un souci. Pendant six ans, elle a lutté pour pouvoir poser un diagnostic sur le problème de sa fille. Pour ses trois ans, elle « décide de venir dire à la DRH que j'ai décidé de ne pas revenir, justement, que j'allais chercher un boulot, voilà. Donc j'en informe ma future ex patronne, et j'en informe la DRH. Là, la DRH me dit : « Mais attendez ! C'est idiot, vous n'allez pas partir comme ça. Vous habitez à côté, vous avez besoin de vous déplacer rapidement s'il y a un souci, et je sais que vous avez postulé à la DE et aux régions, ça fait trois ans qu'ils cherchent quelqu'un. Allez les voir, si ça se trouve, ça va vous plaire. ». Elle va donc aller travailler dans un monde d'hommes pour faire de la maintenance du graphisme sur les expositions. Depuis 2008, elle prend en charge la gestion de la qualité sur les expositions permanentes. Elle est satisfaite de son poste, de l'ambiance comme de ses collègues, mais regrette de ne pas avoir été mieux valorisée suite à ses changements successifs de missions, que ce soit au niveau de la fiche de poste que du salaire.

Mais il semble que cette injustice se justifie au vu de ses difficultés personnelles et du fait qu'elle venait d'un milieu populaire. Mais à la fois c'est à l'aide de cette culture qu'elle parvient à « tenir » son poste, soit travailler et gérer un groupe de travailleurs masculins (évaluation du travail *via* la mission qualité, distribution des tickets restaurant, gestion des plannings). Mais elle reconnaît aussi qu'elle se sent mieux dans un milieu masculin où elle se sent moins jugée de par ses origines sociales « Et moi, j'étais la petite bonne de Bordeaux, la plouc. ».

« C'est parce que je trouvais de l'intérêt ailleurs, dans les expos, justement. Dès que je pouvais, je filais dans les expos, je regardais. Et que je me disais que c'était quand même mieux que d'être vendeuse, que j'apprenais quand même des choses. Encore une fois, toujours cette... C'est vraiment un truc qui m'a guidé. »
Séverine, divorcée, deux enfants, 53 ans, 29 ans d'ancienneté, responsable graphisme des expositions

Par ailleurs, elle s'est investie plusieurs années sur des missions transverses à l'entreprise, notamment des mandats de présidence à la commission pour l'égalité professionnelle (Comité d'Entreprise), l'emploi formation (Comité d'Entreprise), déléguée syndicale, etc. Mais au final, la satisfaction que Séverine porte sur sa carrière est ambiguë, parce que si elle est satisfaite de son travail et de l'ambiance, le fait que son salaire ne soit pas ajusté à son activité (c'est aussi une ancienne secrétaire non revalorisée) crée une double injustice sociale que ne vivent pas ses collègues masculins. Mais elle accepte cette injustice parce qu'elle a eu longtemps des contraintes personnelles. C'est une sorte d'échange de bons procédés entre engagement organisationnel et implication personnelle.

Il en va de même pour Pascale, qui en plus de ses propres soucis de santé, a eu une vie jalonnée par ces travaux de *care*. Heureusement pour elle, la CSI permet une certaine flexibilité quant à la gestion de la vie de famille :

« Moi, j'ai mon frère qui a été malade aussi, il est parti y'a 4-5 ans, comme il avait pas d'enfant et comme je suis pas plus petite (...) j'ai 17 ans et 13 ans d'écart avec mes frères donc je m'en suis occupée mais c'est vrai que j'ai vraiment eu des moment-là où, et puis je l'ai vu... Il avait un problème de, fin les artères bouchées, on lui coupait régulièrement, donc c'était pas trop drôle pour lui quoi... Et c'est sa femme qui a Alzheimer, ils ont pas d'enfants, elle a pas de famille donc c'est moi qui m'en suis occupée...

- *Avant votre frère...*

- Y'a eu mon mari, mon mari qu'il fallait... oui [alcoolique] (...). J'ai une belle sœur qui est très âgée et mon frère est décédé. Je ne la prends pas à la maison parce que j'ai plus la force et j'ai arrêté de me culpabiliser. Mais je l'appelle tous les jours, je vais la voir. » Pascale, 61 ans, divorcée, 2 enfants, 28 ans d'ancienneté, chef de service comptabilité

Pour Marie, notre ingénieure, il semble que sa capacité à supporter les difficultés au travail s'effondre quand se surajoutent des injustices dans sa vie personnelle ; elle fait mention de plusieurs ruptures comme l'accident de son frère :

« Ce qui s'est passé... En 1992, mon petit frère a eu un très grave accident de vélo. Ça, c'est vrai que je ne l'ai pas pris de plein fouet mais ça a une incidence générale sur la vie autour, à laquelle je ne suis absolument pas insensible. Ça lui a complètement coupé l'herbe sous le pied, pour ses études, etc. Il en est sorti épileptique. Il faisait des études dans la cuisine et tout s'est arrêté, quoi. (...) Ça a un peu tout fait basculer. Alors qu'en 1991, je sortais avec un diplôme d'ingénieur, lui, la même année, il avait eu un diplôme dans la cuisine, il est passionné par ça. C'était un truc de spécialisation, enfin il avait l'avenir tracé. Bon, et puis tout s'arrête, quoi. C'est la vie, malheureusement. » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

Nous avons déjà évoqué le fait qu'elle a été mise en difficulté chez un précédent employeur à cause de sa maternité. En conséquence, elle a préféré se protéger en se retirant dans « le public ». Mais d'autres événements adviendront, dont elle pense qu'ils découlent de ce prime accident : la perte de son grand-père d'un cancer alors qu'elle est « entre deux jobs ». Étant en ascension sociale, elle était d'une certaine manière la fierté de sa famille.

« Derrière ça, ma mère a eu un cancer du sein en 1997... Il y a eu un peu des à-coups, comme ça, de maladies qui ont dégénéré par cet accident. Alors que tout se dessinait... Voilà, on avait tous les deux une situation en main. Mon frère passionné par la cuisine, quasiment certain de tout réussir, avec une volonté, une grande volonté. J'avais quand même un diplôme en poche, un boulot, normalement je devais à peu près m'en sortir (...) » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

Son père a eu par la suite un cancer de la prostate, son mari s'est fait retirer la thyroïde, autant de sujets ponctuels de stress qui impactent l'énergie des individus, que ce soit au travail ou à la maison :

« Du moment qu'on est en bonne santé, il n'y a que ça qui compte. Le reste... Si on est en bonne santé, au moins physiquement on peut travailler. Si on avait un peu plus conscience de ça, je pense que le monde se porterait mieux. » Marie, 46 ans, mariée, 1 enfant, ingénieure chef de projets, 2 ans et demi d'ancienneté

Mais elle constate elle-même que sa santé commence à être atteinte : un kyste qui fait peur alors qu'elle vient de perdre sa meilleure amie d'un cancer, une baisse de la vue, une grande fatigue, et pour cause, elle ne supporte plus le système dans lequel elle travaille.

En ce sens des ruptures personnelles ou professionnelles mettent un coup de pied à l'équilibre que s'échinent à produire les individus entre le travail et le hors travail. L'un et l'autre doivent cohabiter au sein du système de l'individu. Parler de qualité de vie au travail se pense au travers

de la qualité de vie en général. L'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (QVT) du 19 juin 2013 fait le lien entre l'engagement, la performance et l'innovation. Cela consiste à prendre en considération les conditions de vie extraprofessionnelles, l'environnement de travail et les conditions d'emploi. Pour soutenir la qualité de l'engagement des salariés, il s'agit de prendre en considération les performances individuelles et collectives en négociant les moyens de réalisation du travail et de développement professionnel comme la possibilité de concilier vie personnelle et vie professionnelle. Concrètement, au regard des expériences évoquées ci-dessus, de nombreuses pistes de négociations apparaissent comme la transmission des savoirs professionnels, l'accompagnement au retour des salariés après une absence prolongée, une adaptation des horaires dans les situations de *care*, etc.

7.3.3 Des ruptures déstabilisantes

Pour comprendre le mal-être au travail, il est important de prendre en compte les trajectoires individuelles et leurs bifurcations. Il est important de considérer ce qui dans l'histoire des individus, construit à un moment T, une subjectivité bafouée par le travail.

Les trajectoires et expériences peuvent servir de justificatifs d'actions, de choix, d'orientations ou de bifurcations. Il est important d'appuyer l'idée que toute ressource n'a pas de valeur positive ou négative a priori. C'est dans l'ancrage social qu'elle prend forme, qu'elle prend sens. Ces effets dans une configuration lui donneront une connotation positive ou négative. Chaque ressource a donc un impact relatif sur le travail. Un échec ou une mauvaise expérience peuvent devenir des ressources dans une situation spécifique, liée à une configuration particulière.

Il en va ainsi pour Laure qui a peu de « complexes » à reprendre des études supérieures, dans la mesure où cela lui permet de prendre confiance en elle-même et de moins se laisser dominer par ses différents responsables qui ont pu quelques fois, par le passé, la rabaisser et lui faire perdre son estime d'elle-même :

« Je me souviens, une fois, elle m'avait donné un travail qui était incohérent et j'ai réfléchi comment je pouvais l'aborder. Je vais la voir dans le bureau. Je lui dis « C'est par rapport à ce que tu m'as donné ». Elle m'a dit : « Qu'est-ce qu'il y a encore avec toi ? » Je lui dis : « Non attends là, je suis là pour le mail que tu m'as envoyé et je veux qu'on s'en tienne au courant [l'activité quotidienne] du travail ». Et elle me dit : « Oui tu es toujours négative, tu vois toujours ... ». Bon. Moi je lui dis : « Arrête tout de suite sinon je m'en vais ». C'était à moi à faire l'effort, et à lui dire : « Non, on va quitter ça, je veux pas que tu me parles comme ça, je veux qu'on en revienne au travail ». (...) Quand on a les entretiens individuels, les responsables doivent venir nous dire [le montant de la prime]

même si t'as rien chaque année pour les promotions. Moi chaque année elle me zappe parce que je vais lui dire les choses au front. J'ai décidé que je n'en ferais plus (...) je lui dis : « Non non, c'est pas la peine, je connais tes raisons, je connais tes raisons, je dis, je connais tes contraintes. J'aurais juste aimé que tu me le dises ». Et c'était normal. (...) mais tout ce qui est un peu insultant comme ça...(...) » Laure, 60 ans, 21 ans d'ancienneté, chargée de projets à la muséologie

Toute ressource n'a pas non plus *a priori* valeur positive. Le fait d'être fortement doté en capital symbolique peut exclure d'un groupe un individu si la personne se trouve en décalage trop important pour pouvoir s'y adapter, ou s'y faire accepter. Nous l'illustrerons avec le cas des salariés qui travaillent à l'accueil de la CSI, trop qualifiés pour le poste, ou encore le personnel à temps partiel à la bibliothèque, que nous développons au prochain paragraphe.

Louis a 57 ans, il est directeur depuis peu. Il est en reconversion professionnelle suite à une carrière militaire, ses charges familiales lui imposant un prolongement de la carrière. Avec une famille nombreuse, dont une partie encore à charge, il sait que sa carrière est loin d'être terminée. Si les charges de management ne lui pèsent pas, il représente la direction pour des missions qui se retournent contre lui. Il dit avoir été attaqué personnellement, ce qui l'a affaibli :

« J'imaginais bien la direction X, mais enfin, on m'avait fait quand même un descriptif assez dramatique de la situation. Mais j'imaginais bien la direction X, par contre tout ce volet relations sociales, n'étant pas spécialement armé, je n'imaginais pas que ça partirait comme ça.

- *Et vous aviez été embauché directement avec la mission de travail sur les relations sociales ou ça, c'est... ?*

- Alors, j'avais fait du dialogue social et j'avais mis en place comme je vous l'ai dit – enfin, je n'ai pas tout détaillé – mais j'avais mis en place les 35 heures (...) Donc j'avais déjà un petit bagage sur les relations sociales. Mais la grosse différence entre le dialogue social dans la fonction publique et le dialogue social dans le privé, c'est que dans la fonction publique, la plupart des commissions sont paritaires. Donc, c'est assez équilibré. Ici, vous êtes seul face aux syndicats, souvent, en tout cas (...). Il faut être capable de se débrouiller tout seul. C'est surtout ça. Le « gap », quand vous quittez les armées, c'est surtout ça. (...) Parce que le reste, les méthodes, tout ça, au contraire, on est particulièrement bien armé. Tout ce qui est méthodes de travail, tout ce qui est connaissances, compétences, on est bien. Les armées forment bien ces cadres. » Louis, directeur, 57 ans, 3 ans d'ancienneté, chargé des relations avec un comité syndical, 6 enfants dont 4 à charge.

Louis est proche du départ parce que la situation sociale est tendue, ce qui tranche avec son expérience passée. Il aurait eu, sans charge familiale, la possibilité de partir en retraite il y a trois ans. Ainsi, cette situation est difficile à gérer pour lui parce qu'elle l'use à un moment proche de la fin de sa carrière. Il a déjà beaucoup travaillé et dans de meilleures conditions, avec le

sentiment de parvenir à faire avancer les choses. Cette configuration de travail pleine de tensions lui pèse plus qu'elle ne devrait, selon lui. Il nous annonce qu'il quittera le poste avant de tomber dans un mal-être trop grand.

7.4 Une expérience de mal-être durable au travail, analyse d'un conflit interpersonnel

En enquêtant sur la vie de cette organisation, ce qui interroge, c'est que souvent, le conflit est évoqué comme venant empêcher la réalisation du travail. Il est vu comme un fait insolvable, sans processus de prise en charge, sans « responsable », ou autorité compétente. Cette fuite systématique de l'identification de la responsabilité dans la prise en charge et la résolution de problèmes de travail est devenue notre point d'entrée réflexif. Chacun projette des attentes sur des espaces de régulation des relations professionnelles quant à son apport/nuisance pour la réalisation du travail et de ses missions. Mais le plus important à se représenter ici est que chaque système est perçu différemment par chacun selon sa trajectoire propre. Par ailleurs, chaque système se caractérise par le fait que chacun s'y réfère à un moment donné pour les règles qui y sont sous tendues (management, collectif, organisation, métier, ressources humaines, etc.). Mais lorsque chacun de ces systèmes met l'individu en échec, en ce sens qu'il ne répond pas à ce qu'il a projeté en terme de réponse, il y a d'abord selon nous un déni de reconnaissance de l'individu (Honneth, 2000, 2002). Un déni de reconnaissance puisque ce dernier se réfère à un système qu'il croit connu et partagé dans l'établissement, qui ne tient pourtant pas sa promesse. Ce déni porte préjudice à son amour propre, à son estime de soi, et contribue à faire émerger un mal-être. Mais au-delà de cela, dénué de référentiel d'interaction et de résolution de problématique, l'individu est renvoyé aux seuls rapports de force et de domination qui menacent chaque champ social, souvent dans une situation d'urgence dans l'activité. Ainsi, des profils de « victimes » ou de personnes considérées comme « incompatibles avec l'activité » peuvent émerger, soit parce qu'ils refusent ce renvoi à leurs propres moyens pour la prise en charge du dysfonctionnement perçu, soit par l'impossibilité de disposer des ressources individuelles nécessaires à la prise en charge. Pour illustrer cela, nous avons choisi de présenter une situation de conflit au travail, qui explique les origines et les symptômes de mal-être au travail.¹⁸⁴

Dans ce dernier paragraphe, nous développons en profondeur le conflit entre Salim et Margareth, qui a mobilisé les équipes de santé au travail à la CSI. L'intérêt de ce cas est de montrer comment la non prise en charge des dysfonctionnements que connaît l'équipe aboutit à un conflit dont toutes les instances de régulation ont eu connaissance, sur lequel chacune a passé

¹⁸⁴ Ce paragraphe a été publié sous le titre « Santé au travail : trajectoires d'hommes et de femmes dans l'organisation », in Bercot Régine, *Le genre du mal-être au travail*, Octarès, 2015.

du temps, mais qui ne sera pas suffisamment traité jusqu'à l'accident du travail qui se traduit par une altercation violente à la CSI, la mutation de Salim et au mal-être profond de Margareth.

7.4.1 Les femmes dans l'« équipe » du prêt, un sous-emploi pour un sous métier au sein de la bibliothèque.

Ce paragraphe présente l'environnement de travail immédiat de l'équipe de prêt, dont deux des salariés vont se retrouver en situation de conflit intense. Il sera l'objet d'une enquête conjointe du CHSCT, rassemblant des membres de la direction et des représentants du personnel.

7.4.1.1 Un métier à part dans la bibliothèque

Crée en 1986, la bibliothèque a vécu plusieurs réorganisations.

« Nous on est en attente de réorganisation 2001, 2008, on vit comme ça. On est toujours en réorganisation, y a pas de projets, y'a pas de vue, on nous annonce une réorganisation pour 2015 mais on fait quoi en attendant ? Beaucoup d'arrêts maladies, quelques épargnés à la Cité des métiers. » Entretiens collectifs, Sandrine, Cité de la santé, 13 ans d'ancienneté

Dans une communication interne du 10 août 1989 portant sur le premier projet de restructuration de ce qui s'appelait à l'époque la médiathèque, on constate que les délégués du personnel bloquent cette restructuration. Beaucoup de personnels du management de la médiathèque, devenue aujourd'hui bibliothèque, sont les mêmes qu'au moment de l'ouverture et il y a dès le départ une réticence à transformer les lieux.

En 2007¹⁸⁵, une nouvelle direction prend le parti de changer le mode de fonctionnement de l'organisation de l'activité. Auparavant, plusieurs petites équipes thématiques se géraient de façon autonome, de la commande d'ouvrages à la mise en rayon, avec des profils de bibliothécaires comme de fonctionnels travaillant dans les mêmes équipes. Il reste de cette époque l'idée que la bibliothèque propose une activité intellectuelle différente du reste de l'établissement, faisant d'elle une direction un peu à part, ce qui est l'objet de mal-être pour une grande partie des équipes entendues dans les entretiens collectifs, mais aussi au travers des discours entendus en interne. Elle a connu une période d'activités et d'offres marquées par l'innovation, orientées nouvelles technologies, avec une grande autonomie de fonctionnement.

¹⁸⁵ Les premiers éléments retrouvés lors de notre enquête ne vont pas au-delà de cette date. Ce n'est pas pour autant que l'histoire ne porte pas des sources plus lointaines.

Avec la réorganisation, on a spécialisé les 130 salariés dans une des activités de la chaîne de service : les bibliothécaires sont affectés soit à de la veille, soit à de la commande, soit à du conseil aux lecteurs. Cela a marqué la fin d'un temps d'autonomie avec une organisation pyramidale en attente de la nomination d'un chef. Chacun est renvoyé à son activité propre, séparant les activités dites « fonctionnelles » (mise en rayon, prêt, réparations, de l'accessibilité, etc.) des activités « intellectuelles » (médiation, veille, création de contenus, etc.) :

« On est très très cloisonnés par rapport aux autres, on ne sait pas ce qui se passe dans la boîte [la CSI], et les autres aussi : lieu excentré, une politique d'offre tellement vaste que peu expliquée. » Entretiens collectifs, Catherine, chef de service bibliothécaire.

À ce titre, la direction a créé un département spécialisé dans les « services au public ».

Ce département regroupe les activités d'accueil, de médiation pour adultes et de médiation jeunesse en trois services distincts. Pourtant, en transverse de tous les départements de la bibliothèque, 60 personnes sont amenées à faire un travail de contact avec les publics, tous profils confondus. Et dans ce département, malgré tout dédié à l'accueil, un service est spécialisé dans l'« accueil des publics et accessibilité ». Il rassemble l'activité de prêt, d'accessibilité (au sens du handicap). Il est composé de techniciens et des personnes en charge de la signalisation au public. Le parti pris dès la création de la bibliothèque a été de séparer les bureaux des équipes selon leur activité : le bureau du prêt est isolé des autres bureaux, ils ne sont pas impliqués dans l'activité de contenu et se cantonnent à un travail de saisie des emprunts, des retours, et de gestion des pénalités de retard.

« Les bureaux ont été improvisés, les choses ne sont pas pratiques. Les employés sont à 10 dans une cave, pas de lumière ; il y a des petites cloisons vitrées bouchées par des posters. On s'entend les uns les autres. On entend tout. L'ascenseur est arrêté à cause de l'amiante. Ce sont des faux open-spaces, il n'y a pas de toit, on croit qu'on est seul sans l'être. » Charles, Direction de la bibliothèque, entretiens collectifs

Ils sont recrutés pour cette fonction avec peu de possibilités de mobilité professionnelle. Par ailleurs, jusqu'à récemment, un système de renfort des équipes pour gérer les augmentations de flux invitait à faire participer les magasiniers¹⁸⁶ à la tâche de prêt, ne renforçant pas l'image de celle-ci.

« On est gratuits, on accueille des sans-abris, des étudiants, des fous, c'est dur. Moi j'en ai beaucoup qui demandent des trucs délirants. Un mec qui vient s'inscrire et se désinscrire. Des gens qui empruntent et qui perdent, refusent de payer. Si ça va trop loin on appelle le RDJ [responsable du jour] mais qui n'est pas forcément au courant. C'est difficile de le dire devant la personne.

¹⁸⁶ Profil principalement masculin, sans qualification, à classification minimale. On y retrouve des personnes en situation de handicap ou avec des difficultés « relationnelles ».

Quelques-fois c'est dur de se rendre compte qu'ils sont fous. Dur d'identifier la folie humaine. » Entretiens collectifs, Catherine, chef de service bibliothécaire.

Les personnes de l'encadrement que nous avons interrogées au sujet de l'équipe du prêt rapportent toutes l'idée qu'il y a toujours eu des problèmes de management liées au profil des équipes : individus brillants qui sont amenés à y travailler à temps partiel dans une perspective principalement économique, avec un fort turn-over. Dans plusieurs entretiens, ils sont présentés comme des individus « ingérables » parce qu'*a priori* frustrés du décalage entre leur poste et leurs aspirations individuelles. Cela poserait des problèmes d'intégration au reste de l'équipe. Cependant, le groupe de renfort des week-ends auquel nous allons nous intéresser restera le même alors que le groupe des salariés en semaine vivra deux départs et une arrivée et semble se distinguer par un fort engagement au travail.

7.4.1.2 Deux équipes, les hommes et les femmes

Le prêt est une petite équipe composée de trois personnes en renfort WE et jours fériés et trois personnes à temps plein en semaine¹⁸⁷. L'équipe est managée par une cheffe de service, Jacqueline. Elle a notamment en charge la validation des plannings, la cohésion de l'équipe, traite des questions de formation, congés et carrières.

Tous les jours, les salariés de la bibliothèque situés en *front office* (personnels du prêt, animateurs, bibliothécaires) sont coordonnés par les personnels de l'encadrement de la bibliothèque « en astreinte », désignés par roulement chaque jour de la semaine, week-end compris. Ce sont des membres du management ou des cadres qui sont désignés pour cette mission. Leur mission consiste à régler principalement les problèmes de répartition des équipes, la gestion des pauses, les questions de sécurité et de technique :

« Des jours pleins et des jours y a rien. J'y ai été au [bureau du prêt], ça puait comme dans les égouts, j'ai fait venir les services techniques, des fuites depuis longtemps, dossier qui va prendre du temps, collègues du prêt ont été relogés ici là où il y a de la lumière. » Liliane, 28 ans d'ancienneté, bibliothécaire

Le bureau des personnels du prêt est situé dans un sous-sol, isolé du reste des bureaux des équipes de la bibliothèque. Les pièces ne disposent pas de la lumière du jour, ni directement, ni indirectement. Les salariés sont assez mal perçus par le reste de la direction pour plusieurs raisons : ils ont un statut de « vendeurs », comparés par leurs responsables dans leurs tâches aux hôtes de caisse des supermarchés. De plus, ils manipulent de l'argent pour le système d'abonnement et de gestion des pertes et amendes. Les tensions avec les publics sont régulières. Ils sont doublement exclus de « l'équipe » de l'univers des sciences et de la culture locale. En

¹⁸⁷ L'enquête a été menée en 2014.

effet, la bibliothèque est en situation d'isolement, exclue du projet de l'établissement dans lequel elle est installée et dont l'activité est dédiée à la muséologie des sciences. D'autre part, elle fonctionne sur les financements publics et ne « rapporte » pas d'argent. Ajouté à cela, le groupe du prêt est mis à part : ce sont les seuls à être en contact avec des publics sans porter un savoir ou une valeur ajoutée documentaire ou numérique. Les personnes d'astreinte ont souvent besoin d'intervenir auprès d'eux pour gérer des tensions avec le public et les personnels de sécurité sont en garde rapprochée autour d'eux. Ces difficultés inhérentes à leur statut ne crée pas d'empathie entre eux et les autres salariés de la bibliothèque, ceux-ci les mettant à l'écart.

Les salariés du service prêt ont le plus bas échelon de qualification et de rémunération de l'établissement. Ils sont sans diplôme ou équivalent baccalauréat. Il y a deux équipes au sein de ce service : les salariés à temps plein en semaine « TPS » qui ont occasionnellement des activités le WE, et les personnels de renfort en temps partiel « WE » qui travaillent principalement les vendredis, samedi, dimanche, mardi, vacances et jours fériés. Au sein de cette équipe, nous constatons un « dualisme » dans les statuts (Boltanski & Chiappello, 1999) qui va au-delà du temps de travail. Le groupe de travailleurs TPS est homogène dans son profil : hommes, d'origine étrangère, populaire et sans diplômes. Sur les sept années du cas que nous relatons, l'ensemble des acteurs de ce groupe a été renouvelé. Le groupe des WE est un groupe de femmes, de classe moyenne/supérieure, de capital social et culturel élevé (une doctorante, une écrivaine et une étudiante en master). Sur les sept années de la durée du problème que nous relatons, l'équipe des salariées à temps partiel sera la même.

L'existence d'un groupe de femmes travaillant les WE rajoute une dimension d'exclusion. Il symbolise la précarisation du travail salarié. Cela constitue une rhétorique quotidienne à la possible précarisation des contrats les plus favorables au sein de l'établissement (Maruani et Nicole, 1986). D'autre part, ces femmes symbolisent une certaine incohérence ou injustice de trajectoire par le décalage entre leur capital culturel et l'activité de travail dans laquelle elles sont. De plus, le statut WE fait d'elles des salariées de second rang : comme c'est un travail alimentaire, elles sont considérées supposément moins engagées par les managers que nous avons interrogés. Considérer cela, rend possible l'injustice statutaire : l'individu est moins engagé, donc choisit de travailler moins, et donc sa « pauvre » rémunération est méritée. Il y a comme partout ailleurs concernant le temps partiel l'idée que c'est une situation choisie et non subie. Mais ici, c'est un « emploi partiel » qu'il faut considérer. Les femmes en question l'ont choisi parce qu'il est intéressant de travailler sur une durée restreinte de jours. En revanche, ne subissent-elles pas la faible rémunération ? (Ulrich, 2009) La conséquence est que la formation et la mobilité professionnelle semblent absentes de ce à quoi elles peuvent prétendre en tant que salariées :

« Il y a une forme de snobisme à l'égard des WE. Ils ont la même fiche de poste que nous, avec un niveau scolaire plus important. Mais ce sont des bouche-trous (...). » Jean, TPS

On constate au sein du service une division sexuelle du travail comme de l'emploi avec un double principe : séparation et hiérarchie (Kergoat, 2000) entre l'équipe des femmes et l'équipe des hommes. Cela va être l'objet de revendications dès 2008 de la part des femmes :

« Je travaille les jours où il y a le plus de monde en théorie. Je suis en contact avec le public, je récupère les livres et je fais les abonnements. L'autre partie, de bureau, est faite de demandes téléphoniques et de mails des lecteurs ; et je suis chargée avec les autres personnes à temps partiel de gérer ça, ainsi que les autres adhésions numériques. Les temps pleins gèrent les facturations de documents perdus, les retards. » Charlie, 38 ans, 10 ans d'ancienneté, en couple, 1 enfant, service du prêt, salariés à temps partiel, mardi, mercredi, dimanche.

Après avoir présenté l'environnement de travail de l'équipe de prêt comme sa composition, nous allons présenter comment les problèmes rencontrés par cette équipe finissent par la diviser et la stigmatiser au regard des espaces de régulation. Ceux-ci ne pourront pas répondre aux attentes des salariés, ce qui aboutira à rendre l'ambiance de travail délétère.

7.4.2 Des dysfonctionnements organisationnels au déni de reconnaissance

À l'origine du conflit, il y a une quête de dialogue par un collectif féminin autour des dysfonctionnements organisationnels et des injustices organisationnelles. Il a réussi à faire porter ses revendications par l'ensemble de l'équipe et exposer ses problématiques à l'ensemble des espaces de gestion et d'organisation disponibles dans l'établissement. En réponse, on constate un déni de reconnaissance et de prise en charge de ces dysfonctionnements par les acteurs auxquels les salariés font appel.

7.4.2.1 Le collectif des femmes et les premières revendications de justice

Au départ, ce sont les femmes qui portent les revendications. Pour Sainsaulieu (1988), la jalousie et l'individualisme sont comme le collectif, une réponse au « jeu arbitraire du chef ». Selon l'auteur, les femmes feront plus de collectif si elles se libèrent de la tutelle masculine. Ainsi, il s'est posé la question de savoir à quoi ressemble le collectif féminin : à la CSI, il émerge principalement à partir de la différence de traitement des statuts sociaux. Nous pouvons comprendre l'arbitraire en observant la double contrainte entre les ressources individuelles et les ressources environnementales, qui sont corrélées. « L'acteur social effectivement appréhendé à

partir de positions collectives prévisibles dans une situation sociale commune à de nombreux individus n'est pas le fruit d'une génération spontanée. C'est dans le fonctionnement de relations interindividuelles, avec leurs contraintes, leurs conflits, leurs inégalités de pouvoir et leurs phénomènes d'identification que s'élabore la logique des conduites, des représentations et des sociabilités communes. » (Sainsaulieu, 1988, p. 25).

À partir de 2008, des dysfonctionnements touchent également les deux équipes : TPS et WE, mais ils « se serrent les coudes ». À cette époque et jusqu'à la sanction du conflit qui va naître, il n'y a pas de remplacement du chef d'équipe prêt, en charge de l'établissement des plannings. Cette absence d'arbitre de terrain est rendue problématique par les pauses prolongées d'un membre de l'équipe. En effet, une personne TPS profite, lorsqu'elle est en *front office*, des temps morts et du binôme avec lequel elle travaille pour prendre des « pauses prolongées ». Dans la mesure où ces pratiques sont faites de telle sorte qu'elles ne mettent pas les collègues en difficulté professionnelle, l'ensemble des membres de l'équipe couvre cela avec une certaine bienveillance. De plus, les salariés parviennent grâce à une relation de confiance, à une certaine solidarité qui se traduit par un soutien relativement réciproque en cas de retards, ou d'absence inopinée, à établir ensemble leur planning, sous la plume d'un des leurs, Jean, TPS. Pourtant, des mécontentements ont fini par émerger au sein de l'équipe par le collectif des salariées WE. Elles se plaignent à leur manager de l'inégale répartition de la charge de travail et des horaires entre TPS et WE. Elles font des réclamations de justice que nous avons retrouvées dans des échanges de courriels. Finalement, il semble qu'insidieusement, au sein du collectif qui se serre les coudes, ce sont plutôt les femmes en WE qui usent le plus de l'huile de coude.

Une série de mails a été envoyée par une WE à sa hiérarchie de juin 2008 à mars 2010. Ils proviennent de Sophie qui les signe au nom de « toutes les WE » en exposant des problèmes de répartition des temps de travail *front office* entre les WE et les TPS. Un manque d'effectifs (baisse d'1/3 depuis 2006), un manque de clarté des fonctions liées au fait que deux membres TPS de l'équipe deviennent délégués du personnel (2009) et une demande de revalorisation salariale (fin 2009). Pendant près de deux ans, les échanges se concentrent entre les WE sous la plume de Sophie et leur responsable hiérarchique, Jacqueline.

En avril 2010, un nouveau mail est envoyé par Sophie mais cette fois avec un membre de la direction des ressources humaines en copie. Elle y expose des revendications de l'ensemble des travailleurs du service qui se lient pour faire porter plus fort les revendications. On retrouve dans les échanges un débat contradictoire avec le management et la RH sur les activités de *front office* affectées aux WE ; la direction argue que les WE sont recrutés pour faire face à l'augmentation du public. Les salariés répondent que si les types d'emplois sont différents, les activités sont les mêmes ; ils doivent en conséquence être traités de la même façon, qu'ils travaillent la semaine ou les WE, mardi et mercredi. Les réponses apportées à ce débat par la direction des ressources humaines un an auparavant en réponse aux questions de délégués du personnel semblent

pourtant aller dans le sens des salariés. Mais finalement aucun axe de changement particulier ne sera retenu, si ce n'est le *statu quo*. En matière d'organisation du travail, la direction rappelle le nombre d'employés nécessaire en *front office* tout en précisant que c'est à eux de s'organiser *entre eux* en fonction des besoins. Ce que les salariés jugent comme une « provocation ». Il leur sera répondu qu'en réponse à leurs soucis d'organisation, la direction étudie la possibilité d'acheter un automate et de faire un travail pour « optimiser la planification » des employés. Ce projet ne sera pas développé.

Finalement, à la suite de cela, rien ne sera pris en charge et les mails de revendication des WE ont repris leur cours. Un changement de tête au sein de l'équipe a fragilisé le collectif de travail qui réussissait jusque-là à pallier les manques et dysfonctionnements en attente d'une réponse : Jean, le salarié qui organisait les plannings est parti dans une autre direction et un nouvel arrivant, Salim a pris sa place. La gestion des plannings a été renvoyée à Jacqueline, qui n'est pas présente sur le terrain. Salim a lui aussi pratiqué ce principe jusqu'ici toléré par l'équipe, de « pauses prolongées ». Mais cette pratique n'a pas été accompagnée par de l'attention nécessaire à ne pas perturber le travail de l'équipe, supprimant par là-même la bienveillance protectrice du collectif. À partir de ce moment-là, il y a une rotation des salariés TPS :

« Avant, j'étais à mi-temps [dans le cadre d'un contrat temps-plein, soit programmée uniquement en semaine] (...) on nous attaquait déjà. Cela fomenté des clans. Je n'aime pas travailler dans la violence. Je calme les choses (...) Je n'ai pas envie de voir ça, cela ne me concerne pas. ». Lila, TPS

Les membres de l'équipe se sont aperçus peu à peu qu'ils devaient travailler sans soutien de leur direction. Yves Clot analyse le fait que l'absence de développement du collectif conduit à une rupture de l'organisation et à une « anémie de l'activité individuelle » (2005, p 188). Ici, le collectif existe dès le départ, puisque ce sont ses actions qui nous permettent de relever les premiers signes de mal-être. Mais le collectif a besoin d'un interlocuteur, au même titre que l'individu, pour exister. L'existence passe par l'altérité nous rappelle Hegel. La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth montre qu'en cas de déni de reconnaissance, l'estime de soi est mise en péril. Ainsi, l'absence de reconnaissance des problématiques du collectif (*via* la non prise en charge de ses revendications notamment) affaiblit sa valeur, son sens, et tend à sa dislocation.

« Plus généralement, pour les salariés du service [prêt], on a l'impression étrange que personne n'écoute, personne ne prend des responsabilités. On renvoie ça au hiérarchique, les salariés du prêt pissent dans un violon, personne ne nous écoute, pas de reconnaissance du travail, personne ne sait ce qu'on fait. Du moment que ça roule, ça roule, pas de management. C'est vu comme quelque chose d'un peu vulgaire. Il faut que les choses roulent d'elles-mêmes, une autonomie souhaitée et quand on a un souci et qu'on en parle, les plaintes, personne n'entend. Les gens qui sont mal ne sont pas entendus et ça crée une ambiance malsaine. Beaucoup de gens sont en arrêt maladie, des TMS, le

moral... Les gens ne sont pas en bonne santé à tout point de vue. Les gens ne vont pas bien alors qu'à priori ce n'est pas difficile. » Charlie, 38 ans, 10 ans d'ancienneté, en couple, 1 enfant, service du prêt, salariés à temps partiel, mardi, mercredi, dimanche.

Nous l'avons évoqué en début de thèse, pour Clot, il existe un genre professionnel, qui porte l'histoire professionnelle qui pré-existe aux travailleurs. Ce genre est parsemé de sous-entendus non verbalisés qui rassemblent ce qui est commun aux travailleurs. Ce genre tendrait donc à s'effacer avec l'hétérogénéisation trop forte des équipes de travailleurs. Le genre professionnel finit par s'effacer de l'équipe du prêt à cause des inégalités prolongées. Mais plus encore, ce genre est complètement ignoré par Salim. Ce n'est pas le non-respect des règles qui efface le genre puisqu'au départ, il est toléré. Mais c'est le fait que Salim ne tienne pas compte de l'impact de son action sur la réalisation du travail par le collectif. Balayé ainsi, le collectif perd sa valeur et disparaît.

7.4.2.2 Dénier de reconnaissance des réclamations collectives

L'impuissance du management à répondre aux demandes des salariés prolonge dans le long terme un malaise qui se cristallisera dans un « conflit de personnes » à partir de 2010. Dans la littérature en science de gestion, le manager est une figure-clef de la réalisation du travail et du bien-être des salariés. Detchessahar (2011, p.94) postule que le « décalage entre organisation prescrite et contraintes concrètes de l'activité suppose des arbitrages répétés entre les acteurs (...) produire des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail ». Pour lui, il y a un cercle vertueux de la mise en discussion du travail : le design¹⁸⁸ de la discussion permet la mise en débat des manières de travailler, implique la régulation des contraintes et impacte positivement la santé mentale. Le témoignage de Sandrine montre qu'être responsable à la BSI n'est pas un parcours de santé. Il faut gérer avec des décisions qui viennent de plus haut et qui ne font pas toujours sens pour la gestion et l'organisation des équipes :

« Les gens s'en vont dès qu'un poste se libère, les gens font tout pour partir [de l'accueil de la BSI]. La plupart des managers sont des gens du terrain. Un mec qui devait faire un audit est resté. Ils sont en train de travailler sur l'offre. Un autre exemple, on a passé des gens en HVI [horaires variables individualisés¹⁸⁹]. Ils ne travaillent plus le WE, du coup on se retrouve avec des bureaux d'information des publics fermés, ce qui pressurise les autres. C'est un choix de la direction. C'est nous qui bidouillons pour gérer. C'est le dimanche qu'il y a le plus de monde et le moins de personnel, trois. Et le reste de la semaine c'est 8. Les vacances aussi. » Entretiens collectifs, Sandrine, chef de service à la BSI

¹⁸⁸ En français, le dessin, soit la conception de ce que doit être la discussion, sa forme, ses grands principes, à l'image du système « conçu » auquel nous faisons référence.

¹⁸⁹ Ce statut est explicité au chapitre 4, paragraphe 1.

Tout au long de ce processus de montée en conflit interpersonnel, les griefs exposés ne sont pas pris en charge par un « responsable » qui fasse autorité sur la question. Nous ne repérons pas non plus d'individu désigné comme devant régler le conflit, hormis Jacqueline qui sera régulièrement sollicitée par des responsables en astreinte témoins du conflit. Mais nous avons plusieurs fois relevé en entretien le transfert des responsabilités à un tiers en défaut, quelles que soient les personnes concernées. Ainsi, la chef de service Jacqueline renvoie le souci à une dimension RH, soit au fait que le poste de chef d'équipe n'a pas été remplacé ; les ressources humaines estiment ne pas avoir à intervenir dans des problématiques d'encadrement et de recadrage des équipes. Face aux revendications collectives, il est attendu des membres du service prêt qu'ils continuent à faire comme avant, soit en prenant en charge collectivement l'organisation du travail : et ceux-ci affirment justement que depuis deux ans ils n'y parviennent plus. Comme le rappelle le paragraphe suivant, rédigé par le management sur le compte rendu de la réunion d'avril 2010 pour répondre aux revendications du collectif du prêt : « il est précisé les points suivants en matière d'organisation du travail : (...) Laisser de l'autonomie aux employés de prêt pour ajuster, dans le cadre du planning en cours, leur temps de service public en fonction des flux. ».

Dans cette configuration d'opposition entre deux systèmes (RH et management), la régulation est renvoyée aux salariés, sur le terrain. Lorsque le collectif existe et permet de le prendre en charge, les dysfonctionnements RH et managériaux sont invisibles. Dès que le principal régulateur de l'équipe, Jean, s'en va, la question des plannings devient de plus en plus difficile à prendre en charge pour les équipes, ce que les managers ne comprennent pas : « Ça marchait très bien avant (...) ils ne veulent pas travailler ». Le fait qu'un salarié pratique des pauses prolongées au mépris du déroulement prévu de l'activité n'a fait qu'exacerber la situation.

La régulation organisationnelle s'effectue donc souvent au dernier moment, dans l'« urgence » du travail. Elle se traduit par une masse de visiteurs mécontents du temps d'attente et du service. Une des solutions provisoires trouvée par les équipes consiste à aller chercher un magasinier ou en mobilisant un WE pour renforcer les équipes par exemple. Il est en effet difficile pour les membres des équipes d'inciter le salarié défaillant à se mettre au travail alors qu'ils ont longtemps su et pu tolérer cette pratique.

En 2010, Jean qui avait l'habitude d'arbitrer les décisions et de réaliser les plannings quitte la CSI. Les plannings seront réalisés par Jacqueline, sauf le dimanche, toujours à charge du collectif, à ce moment très affaibli par l'échec des négociations d'avril. À partir de juillet 2010, deux salariés, Margareth et Salim entrent dans un processus de conflit. De multiples altercations auront lieu notamment autour des retards et absences de Salim, nous l'avons vu, et ce malgré les arrangements collectifs à l'élaboration du planning du dimanche. Margareth explique qu'elle ne peut systématiquement prendre en charge et pallier ces absences puisqu'elle est étudiante par

ailleurs. Ils auront des échanges de plus en plus tendus et suite à une scène d'insultes devant des tiers, ils seront reçus par leur manager. Jacqueline les recadrera en leur demandant de continuer à communiquer pour établir les plannings du dimanche qu'elle ne prend pas en charge. Ainsi, de façon très paradoxale, face à une situation dans laquelle le dialogue et le collectif sont inopérants, elle va nier le devoir qui lui incombe de prendre le relais. Chacun est appelé à faire appel à ses ressources propres, dans des conditions d'injustice organisationnelle. Encore récemment, une membre de l'équipe des temps partiel finit par donner sa démission parce qu'elle ne parvient pas à faire entendre son point de vue :

« Ça démarre avec des choses toutes simples : soucis de bureau, changement de répartition des horaires, demande d'augmentation. Exemple : j'ai vu S. qui a eu un bébé et depuis qu'elle veut modifier son temps de travail parce qu'elle ne veut plus bosser samedi. Elle ne trouve pas de mode de garde, son copain bosse. Elle a commencé par faire ses démarches seule, ... Elle s'est cassé le nez. On lui a dit : « pas possible » (...). On lui a dit tu ne peux pas modifier. On dit ça au salarié pour le faire arrêter. Elle est venue me voir pour être sûre. Dans son contrat, le dimanche est obligatoire, et le reste se modifie par avenant sous peine que les gens soient d'accord. Donc elle a continué sa démarche seule. Début février, elle en peut plus et envoie sa démission. 5 minutes après, elle vient m'en parler, elle pleurait : « J'ai fait ça parce que j'en peux plus, je serai dans la merde mais ça réglera le problème ». Ses collègues étaient retournés. Je lui dis : « récupérons la lettre parce que c'est pas juste ! La nana de la DRH a été sympa. Elle a accepté de ne pas la transmettre. On est allée voir [le directeur]. J'ai utilisé un discours con mais qui marche ; j'ai dit : « je me mets en grève parce qu'on met toujours les mères de famille dans des situations impossibles, à des mecs, ça n'arriverait pas ». Laura, 60 ans, 27 ans d'ancienneté, déléguée du personnel, bibliothécaire

Le collectif a su faire ses propres régulations jusqu'à ce que le leader naturel s'en aille et qu'émerge une figure qui ne joue pas le jeu de la régulation autonome. Cette régulation implique que les acteurs soient de bonne volonté vis-à-vis de leurs collègues et agissent dans le sens de la coopération, dont Norbert Alter rappelle qu'elle repose essentiellement sur le don/contre don. Or Salim ne veut pas jouer à ce jeu. Il tire sur la bonne volonté de ses collègues jusqu'à ce que celles-ci craquent. Mais pour aller plus loin, il se sert d'une faille organisationnelle pour alléger son activité : les équipes WE ne sont-elles pas recrutées pour faire le travail qu'ils n'ont pas pu faire la semaine ? On imagine que le manque d'empathie de Salim envers les équipes du WE, s'il est toléré par Jacqueline, montre que ce sentiment est partagé, peut-être inconsciemment, par les acteurs des espaces de régulation : elles ont été recrutées pour faire le « sale boulot », et il faut qu'elles l'acceptent.

7.4.3 Une santé qui décline, stigmaté *post* conflit ?

Il est intéressant de comprendre comment les salariés restent et s'impliquent sur un poste qui les fait souffrir. Rappelons que pour Thévenet (2000), l'implication est l'engagement des individus au travail. Pour lui, la trajectoire et l'identité de l'individu font sens pour comprendre l'implication des salariés au travail, comme en témoignent les histoires de Margareth et Salim.

Les insultes vont pleuvoir entre les deux personnages : « sale noire », « petite bourge ». Dans l'enquête nous avons repéré des insultes liées au sexe et aux origines sociales de Margareth : femme, noire, vivant dans le 16^{ème} arrondissement, en master d'une école de commerce. Elle fait souvent référence aux règles pour se défendre. Le conflit se caractérise par le fait de s'attaquer personnellement.

7.4.3.1 Margareth, une figure sur-engagée

Il semble que la situation la plus urgente en termes de mal-être soit celle des WE, incarnée dans la figure de Margareth. Il y a peu à peu une perte de confiance envers l'institution qui ne permet pas une justice sociale pour l'aider face aux dénis successifs des revendications collectives, puis individuelles. En quelques mois, l'escalade de la violence du conflit entre elle et Salim va dépasser les frontières du lieu de travail. Cette escalade va pousser Margareth à chercher des solutions de sortie par elle-même.

Deux indicateurs de visibilité du mal-être semblent caducs pour ce cas : l'équipe des WE, pourtant en mal-être avéré depuis 2008, reste intacte jusqu'à notre enquête, alors qu'une rotation des équipes s'effectue chez les TPS. Cela peut s'expliquer par l'effet d'une baisse d'estime de soi et de ses compétences professionnelles qui rend impossible l'espoir d'être valorisable ailleurs. Cela peut également s'expliquer par une revalorisation de soi dans d'autres sphères de la vie personnelle. On remarque aussi un fort investissement et engagement dans le travail chez les WE : elles font des heures supplémentaires quitte à ce que cela porte préjudice à leur vie personnelle. Margareth reste à son poste malgré le déni de reconnaissance des difficultés auxquelles elle et ses collègues font face individuellement et collectivement dans l'activité de travail au quotidien. Elle s'accroche consciencieusement au travail bien fait. À tel point que son collègue Salim déplorera sa « rigidité ». On peut aussi voir ici un sur-engagement de la part de Margareth. Elle aurait pu quitter son poste à l'heure où son service s'arrêtait, sans prendre en charge le remplacement de son collègue en retard ; elle aurait pu renvoyer cette problématique aux personnes qui en ont la responsabilité, soit les responsables d'astreinte.

Ce décalage sexué de l'engagement (Gollac, 2013) a été analysé par Cau-Bareille (2009) dans son enquête sur les enseignants. À partir d'une analyse genrée du rapport au travail des enseignants¹⁹⁰, elle remarque que les hommes disent ne pas souffrir autant que les femmes du fait de ne pas assez approfondir leur travail : ils font en fonction des moyens temporels dont ils disposent¹⁹¹. Ainsi les femmes, qui savent pourtant qu'elles ont fait à la mesure de leurs moyens, sont plus souvent insatisfaites de la qualité de leur travail parce qu'elles savent qu'il aurait pu, dans l'absolu, être mieux fait.

Pourquoi Margareth s'obstine-t-elle à rester dans un environnement maltraitant ? La dimension pécuniaire est insuffisante puisqu'elle vit chez ses parents. La « valeur-travail » est mise en cause par la mise en péril de sa réussite scolaire et la poursuite de son projet de positionnement social élevé. En revanche, l'engagement dans un rôle social peut être une piste. Elle prend le rôle de la femme noire qui assume, qui ne faiblit pas, pour démentir par ses actes tous les préjugés de race, de classe et de sexe auxquels elle est quotidiennement confrontée.

7.4.3.2 Salim, un salarié en solo

De son côté, Salim se sent agressé par la rigidité de son interlocutrice, son manque de flexibilité dans l'espace de régulation qui est pourtant « autonome ». Il ne comprend pas pourquoi elle s'accroche à une totale équité entre eux. Il va entreprendre une formation de comptabilité dans le cadre de la formation continue. Cela se traduira par une nouvelle responsabilité professionnelle : la comptabilité de la caisse du prêt. Cette tâche à valeur ajoutée, non rémunérée monétairement, sera auto-rétribuée en s'emparant de ce nouvel espace d'autonomie justifiant définitivement un traitement différent de son temps en *front office*. Il s'en sort en aménageant sa trajectoire vis-à-vis des contraintes, sans s'encombrer du collectif. Il a intégré les paradoxes de l'organisation et joue avec les nombreuses zones d'incertitudes, garanties par les non-réactions successives du management face à ses écarts de conduite, au détriment de ses collègues.

De fait, le management laisse Salim agir de cette façon, sans doute par déficience professionnelle. Car pour sanctionner la conduite de Salim, il faudrait résoudre les problèmes de plannings et d'organisation des ressources en *front office*. Ce qui est justement impossible puisqu'il s'agit là d'un enjeu politique qui oppose le système du management au système des ressources humaines concernant le recrutement du chef d'équipe, et plus globalement le désintérêt de l'établissement pour la bibliothèque qui a fort mauvaise réputation parce qu'elle ne rapporte pas d'argent et est un service public.

¹⁹⁰ Intervention au séminaire CRESPPA, *Le genre du mal-être au travail*, 18 juin 2013.

¹⁹¹ Ce temps de préparation est plus important chez les hommes que chez les femmes qui gèrent la « double casquette », soit la double responsabilité vie personnelle et vie professionnelle.

En terme d'engagement, on voit que Salim n'a pas respecté le genre professionnel défini par Clot. En effet, il profite des zones d'incertitudes de l'organisation au détriment de ses collègues. Cependant, il reste selon nous impliqué au travail, en premier lieu pour lui-même, laissant ici supposer que l'implication au travail dans une logique uniquement individuelle ne conduit pas toujours à une valeur ajoutée dans la réalisation du travail. L'implication individuelle doit être mise en cohérence avec une implication *productive*, soit un contrat moral passé entre les acteurs de la production du travail, managers, salariés et acteurs de l'environnement de travail compris.

7.4.3.3 Conflit et mauvaise santé comme dommages collatéraux des dysfonctionnements organisationnels

Margareth est étudiante. Son identité n'est pas celle de la salariée de petite qualification mais plutôt celle de l'intellectuelle qui fait des études et prétend obtenir un meilleur emploi et des activités plus intéressantes que celles proposées au prêt. Elle dit « subir » les retards. Plus elle approche de l'échéance du diplôme de Master 2 qu'elle souhaite réussir avec succès pour intégrer une école doctorale, plus les comportements irrespectueux des règles vont devenir insupportables pour elle. Lorsqu'elle cherche à postuler en interne, c'est à temps plein et sur son domaine de compétences. Elle sera confrontée à de nouvelles injustices à cause l'iniquité des traitements concernant les WE pour une mobilité interne. Cette impossibilité à s'éloigner de Salim la fragilise puisqu'il jette le doute quant à son employabilité en dehors de la CSI. Cela met en doute sa projection sur un meilleur avenir professionnel qui lui permettrait de supporter la situation. Même si à aucun moment elle n'en a fait mention, le fait qu'elle soit noire n'a rien d'anodin, surtout que c'est la seule de la bibliothèque.

Sa santé est fortement touchée par ce conflit avec Salim : cela commence par un mal de dos, traité aux anti-inflammatoires dont elle pense qu'ils provoquent des maux de ventre qui s'accroissent étrangement le vendredi, et disparaissent la semaine. Perte de poids et tension artérielle seront signalés dans un courrier destiné à l'enquête menée par la direction générale sur le conflit. Le médecin du travail alertera la direction des ressources humaines sur son état de souffrance.

Elle considère aussi que les dysfonctionnements du travail portent préjudice à sa formation : elle dit avoir soutenu avec retard et de manière non satisfaisante son mémoire de Master pour ces raisons. Elle ne supporte plus l'inconsistance des réponses organisationnelles qui renvoient les problèmes qu'elle rencontre au travail à elle-même. En effet, n'ayant pas les contraintes horaires liées à la charge d'enfants, elle est conciliante et arrangeante lors de l'élaboration des plannings, ou des changements de dernière minute. Elle va se retrouver de plus en plus régulièrement en

binôme avec Salim, dans les situations de sous-effectif, sollicitée pour pallier les absences et les retards, etc.

« Le souci était l'absence de hiérarchie (...) M. s'est plainte assez vite et personne n'a réagi. Cela embêtait tout le monde d'avoir à intervenir ». (Jessica, WE)

Le conflit naît entre deux personnes qui sont invitées par leur manager à continuer à négocier l'un avec l'autre leurs horaires, alors même que c'est l'objet même de la controverse. L'injustice des traitements d'emploi et de répartition du travail non prise en charge est grossie là où les règles de normes et de valeurs projetées par les acteurs sont rendues caduques. Cette situation pose Margareth en situation d'infériorité, elle est disqualifiée auprès de ses collègues, de la direction des ressources humaines, et des managers qu'elle a tous mis en cause. Si les plannings ne sont pas élaborés pour le dimanche, c'est à l'équipe d'arbitrer seule la répartition des horaires ce jour-là. Or, il y a un réel enjeu sur ce jour qui est plus coûteux pour la vie personnelle en général. Ce principe d'autonomie des acteurs fait partie du nouvel esprit du capitalisme et le manager fait sans cesse référence à ces avantages de marges de manœuvre qu'offrent la confiance et l'autonomie. Mais ils deviennent des zones d'incertitudes et d'aléas s'il n'y a pas de règles formelles qui régissent ce type d'arrangement. Par un phénomène de répartition sexuée des tâches, les activités seront finalement hiérarchisées. « En l'absence d'attendus génériques, on peut montrer que la santé se dégrade en milieu du travail ». (Clot, 2005, p.190).

Comme nous l'avons déjà évoqué, il y a des sous-entendus de genre professionnel (Clot, 2005) qui relient les WE entre elles et les TPS entre eux. Le collectif existe, mais au pluriel, où il y a des dénominateurs communs. WE et TPS sont constitués sur des critères qui les opposent. Ils ont des intérêts contradictoires : les hommes gagnent à « ce que les filles en fassent plus » justement parce que cela leur permet d'en faire moins. « C'est vrai, reconnaît l'un des TPS, que ce sont toujours les filles qui en font plus ». Maruani et Nicole (1989) montrent au travers de l'arrivée des femmes dans l'imprimerie, que les femmes sont à la fois la cause et la conséquence d'une précarisation de l'emploi : elles mettent la valeur travail et le type d'emploi en concurrence avec la forme antérieure principalement occupée par les hommes, puisqu'elles sont sur des emplois précarisés. Pour les auteures, la différence entre les métiers des hommes et des femmes commence par la disparité de leur répartition. Ils travaillent séparément, les femmes orientées vers les fonctions « féminines » mais lorsqu'ils seront réunis sur les mêmes tâches, la rapidité des femmes sera vue d'un très mauvais œil, les meilleurs salaires masculins potentiellement mis en cause. Mais le plus important, c'est que cette dualité homme/femme, temps plein/temps partiel, va servir de levier pour diviser les revendications du collectif et laisser les individus face à leurs problèmes.

7.4.4 Un exemple qui montre l'importance des rapports sociaux de sexe, de classe et de race dans le monde du travail

Cette assignation de rôles sexués au travail est le fruit d'un rapport social construit au fur et à mesure de l'entrée des questions de santé au travail dans les négociations syndicales entre travailleurs et patronat, renforcé par la place particulière que les femmes ont prise sur le marché du travail, fruit d'un contexte économique, syndical et social peu favorable à une entrée égalitaire d'une nouvelle population sur le marché de l'emploi. Ce rapport de force entre les WE et les TPS correspond extrêmement bien à une reproduction du schéma social homme/femme. Ainsi les habitus et normes de genre sont respectés et c'est là une sorte de stabilité des relations sociales qui se prolonge sur le lieu de travail. Les femmes ont de façon générale un positionnement particulier dans l'emploi puisqu'elles représentent 82% des temps partiels en 2011, et 31% des femmes salariées sont à temps partiel contre 7% des hommes (Pak, 2013). En terme d'activités de travail en tant que telles, elles ne font pas les mêmes gestes, n'ont pas les mêmes postes que les hommes (Messing, 2000). C'est exactement ce qui se passe au sein de notre équipe.

Ainsi, des différences en termes d'emploi, d'activité, conduisent à des inégalités sexuées en termes d'exposition de la santé au travail. Les femmes souffrent de maux particuliers, avec des symptômes propres, et on constate aussi que les maladies féminines sont sous représentées sur le tableau de classification des maladies professionnelles (Mias, 2010).

Les études nationales montrent que les femmes sont moins impactées en santé au travail (enquête SIP)¹⁹². À la lumière de ce cas, on constate que ces différences viennent du processus de recueil et d'identification des maladies spécifiques auxquelles les femmes sont exposées, à la façon dont elles sont rendues illégitimes, voire invisibles dans l'organisation et renvoyées à la personnalité de l'individu. Dans le cas de Margareth, ses problèmes de santé sont constatés mais ils ne seront pas pris en compte par l'organisation. Une employée de la DRH a été « agressée » par téléphone par la mère exaspérée que la situation ne se règle pas alors que de fait la santé de sa fille est en danger (perte de poids, insomnie, lombalgies, problèmes de dos, etc.). Le médecin a alerté la direction à propos de l'état de santé de Margareth. Pourtant, c'est lorsque les plaintes ont été déposées que le cas sera pris en charge. Et les problèmes de santé ne seront pas pris en compte, l'accident de travail ne sera pas reconnu¹⁹³. Cette invisibilité est de surcroît renforcée par la faible rotation des équipes.

¹⁹² L'enquête Santé et Itinéraire Professionnel réalisée conjointement par la DREES et la DARES a pour but d'appréhender les liens entre santé et itinéraire professionnel et leurs décalages temporels.

¹⁹³ La reconnaissance des accidents du travail engage des enjeux juridiques et économiques qui dépassent le cadre de ce texte.

Quelles que soient les méthodes d'analyse employées, on reconnaît que la population féminine au travail pose énormément de problèmes pour tenter d'harmoniser et d'évaluer la prise en charge de la santé. Si l'on se réfère aux travaux nourris de la littérature féministe sur le travail, on remarque que les femmes se concentrent sur des types d'emplois forts restreints. Selon l'INSEE, neuf professions concentrent les $\frac{3}{4}$ de l'emploi des femmes : 79,4% des services aux particuliers sont exercés par des femmes. Les femmes sont très présentes dans les professions intermédiaires (29% contre 23% d'hommes) mais surtout chez les employés (40% des femmes sont employées contre 15% des hommes)¹⁹⁴. Le sexe assigne à certains types d'emploi. Danièle Kergoat (2007) met en avant une récente bipolarisation de l'emploi féminin, en ce sens que les emplois se concentrent vers les pôles en termes de salaire et de type d'emploi. Les différences en termes d'emploi, d'activité conduisent à des inégalités sexuées en termes d'exposition de la santé au travail, et on constate d'ailleurs qu'elles souffrent de maux particuliers, avec des symptômes propres. Il est important de préciser que nous ne jugeons pas le fait qu'il y ait des inégalités entre les hommes et les femmes. Au contraire, notre démarche vise à montrer que la place des hommes et femmes au travail résulte d'une socialisation professionnelle différenciée. Le monde du travail et ses acteurs assignent et s'auto-assignent des places d'hommes et de femmes au travail. Cette assignation est le fruit d'un rapport social construit au fur et à mesure de l'entrée des questions de santé au travail dans les négociations syndicales entre travailleurs et patronat, renforcé par la place particulière que les femmes ont prises sur le marché du travail, fruit d'un contexte économique, syndical et social peu favorable à une entrée égalitaire d'une nouvelle population sur le marché de l'emploi.

¹⁹⁴ INSEE, *Recensement de la population 2006*, exploitation complémentaire cité par IAU, *op. cit.*

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons cherché à montrer comment l'échec de la mobilisation des ressources entraîne l'émergence de conflits non régulés, et développe un mal-être qui porte atteinte à la santé.

Au travers des différentes expériences vécues par les personnes que nous avons interrogées, nous avons vu que l'accumulation d'expériences négatives peut être assimilée à une forme de maltraitance. Les individus restent malgré tout.

On peut toujours donner un double sens aux expériences. Elles ne sont pas *a priori* positives ou négatives, elles sont reconstruites comme telle. Ainsi, le fait d'avoir de l'ancienneté peut être à la fois vu comme une source de motivation professionnelle mais également comme un parcours de maltraitance au long cours. Ainsi, les anciennes secrétaires ne sont pas toujours reconnues sur leurs nouvelles fonctions, ce qui a entraîné une carence de reconnaissance. Mais on s'aperçoit qu'elles acceptent ces situations parce qu'elles ont pu mener des projets à la CSI dont elles doutent qu'elles auraient pu les mener ailleurs. Ainsi, on retrouve dans leurs trajectoires des évolutions d'activités, des études supérieures en formation continue, mais aussi un investissement dans la gestion de sa vie personnelle ou, du *care*. Sans surprise, ce sont les femmes qui acceptent cette injustice de salaire ou de reconnaissance parce qu'elles ont, du fait de leur appartenance sexuelle, des obligations chronophages par ailleurs, que certains auteurs assimilent sans doutes à tort, au *retrait* (Sainsaulieu, 1988 ; Brochier, 2010).

Enfin, on voit que les figures engagées se projettent dans un idéal et tentent de l'atteindre au mépris de leur santé (comme Margareth), mais acceptent aussi un moindre salaire parce qu'elles *auraient pu faire plus* (comme Séverine). En ce sens, certains métiers sont plus concernés par ces *conflits internes*, en témoignent les médiateurs ou les personnels du prêt, parce qu'ils sont placés malgré eux à la marge de la CSI, et deviennent des victimes de leur surengagement.

Conclusion générale

Cette thèse est le fruit d'une réflexion qui a été construite à partir d'un travail d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) à la Cité des Sciences (CSI), réalisé alors que nous étions consultante et en contrat Cifre. Notre objectif en tant que sociologue du travail, a été de réexaminer les résultats de l'évaluation avec une temporalité, des ressources théoriques et des sources empiriques plus approfondies. L'évaluation des RPS mettait en avant, entre autres, des problèmes de communication, de formation, de longueur hiérarchique, une peur de l'avenir, etc. À partir de ces constats, les pistes d'amélioration semblaient aisées : nous avons suggéré à la CSI de mettre en place des outils communications, de négocier un plan de formation des managers, ou d'alléger la ligne hiérarchique. Mais ce qui peut sembler simple à réaliser, ou évident en surface, peut cacher des éléments plus complexes sur lesquels il est difficile d'agir sans créer de nouvelles tensions, sans faire émerger de nouvelles difficultés. En effet, nous nous sommes rapidement aperçue, à la lecture de rapports plus anciens retrouvés dans les archives, que ces préconisations avaient été énoncées à plusieurs reprises à la CSI depuis la fin des années 80.

Pour alimenter notre propos, nous avons recueilli des données visant à comprendre l'organisation de la CSI, un des deux sites d'Universcience¹⁹⁵ sur lequel nous avons choisi de nous concentrer. En parallèle, nous avons cherché à comprendre le processus d'émergence de l'établissement tel qu'il se donne à voir aujourd'hui, en faisant un travail d'archives et d'analyse des documents de travail internes.

Dans le troisième chapitre, nous avons également interrogé les différentes temporalités qui ont jalonné nos travaux, du commercial à la rédaction.

Pour prolonger l'analyse de notre posture d'enquête, nous avons cherché à comprendre ce qu'être féministe veut dire, en tant que chercheuse dans un univers professionnel comme en terme d'analyse du terrain. Il ressort de ce paragraphe une réflexion autour des affects au travail, qui a été un moteur de notre réflexion. En effet, nous avons souhaité comprendre le sens de la manifestation des émotions au travail et dans quelle mesure cette manifestation pouvait nous aider à comprendre l'impact des dysfonctionnements du travail sur les relations de travail.

Comprendre l'origine du bien-être et du mal-être à la CSI

Nous avons cherché à comprendre l'origine du mal-être à la Cité des sciences et de l'industrie parce que, ainsi que nous l'avons développé dans le premier chapitre, les indicateurs classiques tels que ceux de Sigriest ou Karaseck ni ceux repris dans le rapport Gollac ne sont pas suffisants en l'état pour expliquer les causes du mal-être à la CSI. Il est nécessaire de faire un effort d'interprétation de la réalité locale. Toutefois, nous nous sommes appuyée sur les grandes dimensions d'analyse du mal-être qu'ils proposent, soit en explorant le contenu du travail, l'environnement, l'emploi, le développement professionnel, la question de la justice ou de la reconnaissance au travail.

Le texte prend la forme d'une monographie : le travail d'investigation sur deux ou trois autres établissements avec les contraintes qui étaient les nôtres et dans le temps imparti eut été impossible. Cependant, cette comparaison aurait été très enrichissante pour analyser les mondes sociaux des entreprises, ainsi que l'ont fait Sainsaulieu & *alii* (1995), d'autant plus que ce travail aurait été réellement un challenge concernant les différentes postures de l'intervention en entreprise. Afin de donner du sens à ce choix monographique, nous avons utilisé des sources suffisamment variées pour pouvoir observer tant à l'échelle organisationnelle qu'individuelle les facteurs prépondérants du mal-être sur le terrain de la CSI. Cette démarche comporte des aspects originaux mais également des limites qu'il serait intéressant de dépasser lors d'enquêtes

¹⁹⁵ Universcience est un établissement public à caractère industriel et commercial qui par décret de décembre 2010, fusionne la CSI et le Palais de la découverte.

ultérieures plus approfondies, c'est ce que nous allons développer dans les deux prochains paragraphes.

Principaux résultats

Nous avons exploré plusieurs hypothèses pour mettre en forme le processus d'installation du mal-être et la dégradation de la santé des salariés de la CSI.

Tout d'abord, notre analyse a été construite à partir des situations de travail. Dans le deuxième chapitre, nous montrons qu'elles mettent en jeu à l'instant T plusieurs sous-systèmes, celui de l'individu et celui de l'organisation. Chacun de ces sous-systèmes résulte de l'imbrication de plusieurs trajectoires, construites par des expériences. Les subjectivités individuelles sont largement construites par les projections et les représentations qui en résultent. L'idéal au travail est l'une de ces représentations et contribue à déterminer l'action. Cette quête de perfection peut être vaine puisque penser le travail en terme de rationalité, même limitée, fait fi de l'inégale répartition des ressources entre les individus dans une relation sociale comme du poids des émotions très présentes dans le contexte de la CSI.

C'est pourquoi nous avons construit notre réflexion autour des symptômes de mal-être à la CSI. La compréhension limitée des modes de fonctionnement officiels et officieux de l'organisation du travail et des instances de régulation mettent les individus en défaut. En effet, il aurait été idéal qu'ils puissent tout savoir et tout comprendre mais dans les faits ce n'est pas le cas. Les représentations locales montrent que souvent les individus pensent la responsabilité de cette incompréhension relève de la responsabilité l'individu. Cette incapacité à répondre aux injonctions de perfections ou de performance met le travailleur en difficulté, même si, en parallèle, le management n'a pas accompagné ou outillé le salarié et que les instances de régulations ne l'ont pas soutenu.

Les émotions provoquées par la fatigue, le désespoir, l'agacement ou le sentiment d'injustice, finissent par prendre beaucoup de place dans les relations de travail, en démesure vis-à-vis de la norme émotionnelle attendue. La gestion de ces émotions est, elle aussi, renvoyée aux individus et à leurs ressources propres, alors même qu'elles traduisent déjà une *action empêchée* (Clot, 2006). Nous avons interprété la faible appréhension des affects dans les mondes scientifique et professionnel comme la conséquence d'une appréhension insuffisante de cette question par les gestionnaires, alors même que cette gestion s'avère indispensable en entreprise. Lorsque les individus et leurs responsables se retrouvent sans ressources ou référentiels d'action face à la manifestation de ces mécontentements, ils ne savent pas comment agir. La conséquence est que

certaines émotions à la CSI, représentent l'incarnation d'une faiblesse, d'une incompetence ou d'une incompatibilité de l'individu avec son travail, ou avec ses collègues.

La deuxième partie de la thèse illustre l'idée que l'organisation est une ressource dans la gestion des situations de travail. Elle peut être utile ou inutile. Les ressources organisationnelles se manifestent à la fois par des règles (les accords collectifs, les classifications, un système hiérarchique), et par des acteurs (management, RH, collectif, IRP). Ensuite, toujours dans une situation de travail donnée, c'est au travailleur de mobiliser ces outils et acteurs, puisqu'il n'existe pas d'outil informatique qui mobilise directement les acteurs, sauf dans le cas des systèmes d'alerte de process locaux et précis (RH, achats, etc.). Nous avons ainsi exploré les ressources organisationnelles auxquelles les salariés ont fait référence lors des observations participantes et entretiens.

Dans le quatrième chapitre, nous avons cherché à comprendre la dynamique de construction et de transformation permanente de l'établissement. Pour cela nous nous sommes intéressée à l'histoire de l'organisation et avons retracé les débuts du Palais et de la CSI. C'est une façon de repérer également comment certaines questions RH en sont venues à cristalliser des tensions. Les problèmes concernant la formation ou les recrutements, résultent d'une série d'événements et d'expériences organisationnelles qui déterminent la réalisation d'une mission. Nous avons pris l'exemple de l'évaluation des RPS pour illustrer ce phénomène. Lorsque les expériences accumulées par les acteurs sur le sujet sont globalement négatives, on s'aperçoit que les travailleurs qui en héritent ont une forte probabilité de se trouver en situation de mal-être.

Au travers des débats trouvés dans les archives autour du rapprochement des deux établissements de diffusion de la culture scientifique, nous nous sommes aperçue que le Palais comme la CSI ont eu un rôle déterminant. À partir de ces documents donnant à voir une partie des trente années de fonctionnement de la CSI, nous avons montré ce qui a été envisagé en terme de projet d'établissement, d'organisation, de négociations sociales ; ce qui aura été abandonné, réalisé ; qui a perduré ou a été avorté. On y trouve de nombreux décalages entre les principes établis lors du projet de la CSI et sa mise en œuvre. La CSI se perd au milieu du paradoxe qu'elle incarne : entre le développement de nouveaux projets, particulièrement innovants pour certains et que les équipes portent avec fierté, alors qu'elles se trouvent en difficulté, avec un absentéisme galopant, des soucis de recrutement, du turn-over dans les directions, et un mal-être croissant. La majorité des travailleurs effectuent un travail invisible du fait de leur statut d'« externes », cristallisant la tension avec les salariés dont les missions sont plus visibles et valorisées. Pourtant, ces derniers ne sont quelques fois plus à même de mener seuls leurs activités puisqu'ils n'ont jamais été recrutés ou formés pour celles-ci, incitant à faire appel à des sous-traitants dont ils coordonnent et contrôlent l'activité. La sous-traitance de

compétences collectives autrefois partagées par les salariés prolonge le préjudice au développement professionnel des salariés. L'inverse est aussi vrai, la baisse des compétences individuelles a incité à sous-traiter une partie des compétences collectives. Cela a des conséquences en termes de motivation au travail comme pour la santé des travailleurs.

Dans le cinquième chapitre, nous avons exploré le rôle joué par les espaces de régulation, par le collectif et par une organisation rationnelle sur la gestion des situations de travail. Sur ces aspects, la CSI contribue à reproduire des inégalités salariales profondes qui vont créer des tensions sur le terrain. En conséquence, le collectif est fragilisé : il ne va pas de soi parce qu'il est censé reposer sur des valeurs communes et des règles de justice difficilement mobilisables sur le terrain. Nous avons illustré ce phénomène au travers des différents acteurs de l'équipe en charge de la santé au travail à la CSI, en montrant combien leurs missions sont polarisées, rendant difficile la possibilité d'observer un prisme de travail commun et une régulation collective. Cela résulte selon nous d'une *distanciation inadéquate*. Une vision de principe a poussé les directions successives à ne vouloir responsabiliser qu'un seul métier à l'évaluation des RPS alors qu'elle est légalement censée être portée par un collectif d'acteurs en charge de la santé au travail. D'un autre côté, la loi impose un travail collectif pour la mise en œuvre de la santé au travail alors même que cette question est préjudiciée par des tensions de points de vue, à la CSI comme ailleurs. Concernant la complexité du sujet santé au travail, la CSI comme bien d'autres structures n'a pas eu de *paradigme stratégique*. Il n'y avait pas projet ou de vision du sens de la prise en charge pour son activité. Par exemple, l'organisation aurait pu s'approprier la question du bien-être parce que c'est un espace de loisir, parce qu'elle transmet des valeurs sociales aux visiteurs, parce que le contact avec le public implique de prendre soin de ses équipes, de manière à ce qu'elles prennent soin des clients.

Mais cette réflexion semble encore aujourd'hui impossible. En effet, de nombreux contentieux autour des expertises de santé ont existé, illustrant des relations sociales tendues et un dialogue social rompu. Si ces points sont déterminants pour la réalisation du travail et la santé des équipes, les *affects* chronophages au quotidien sont un indicateur du travail impossible. L'évaluation des RPS en est une des victimes collatérales et a par conséquent, elle aussi, été sous-traitée. Nous avons eu beaucoup de mal dans notre mission de consultante à faire avancer ce dossier à l'abandon depuis dix ans, faisant du modèle « RPS » l'étendard du « cheval fou ». Cette image éclaire la façon dont un projet simple en apparence dysfonctionne de façon pérenne. L'importance des enjeux politiques, relationnels et organisationnels qui ont contribué à alourdir cette question au fil des ans explique très bien la fuite de cette prise de responsabilité des acteurs en charge, dont la mise en retrait (refus de mission, mobilité interne ou départ de la CSI) a permis de les préserver du burn-out, voire de la tentative de suicide.

Si les ressources organisationnelles, ainsi que nous venons de le voir, ne sont pas effectives pour la gestion de la situation, l'individu peut aussi faire appel à ses ressources propres. L'imbrication des différentes trajectoires individuelles (professionnelle, de santé, de mobilité, économique, etc.) impacte la façon dont le travailleur perçoit une situation de travail. Ce sont des références et des appuis qui peuvent être mobilisables au quotidien, sans que celles-ci aient des effets *a priori* positifs ou négatifs. Elles influent sur le regard et l'action d'un individu de façon objective et subjective.

La troisième partie se penche sur la façon dont les expériences et trajectoires individuelles peuvent servir de ressources au travail.

Dans le sixième chapitre, nous présentons comment les expériences de travail sont appréhendées lors des entretiens. De manière paradoxale, elles peuvent être vues à la fois comme des sources de soutien au travail, et comme des symptômes des difficultés rencontrées au travail. Nous avons présenté des thèmes récurrents à la CSI pour la construction des carrières comme le réseau, les expériences professionnelles antérieures ou menées en parallèle ainsi que les expériences vécues en dehors du travail. On constate de fait que de nombreux aspects de la vie professionnelle font appel aux compétences des salariés. Dans l'idéologie gestionnaire, on se réfère au capital humain constitué des ressources des travailleurs au service de la rentabilité de l'entreprise (Gaulejac, 2012).

Or ces ressources émergent de la construction d'une subjectivité, construite par toutes les expériences traversées dans une vie. Cette subjectivité permet à l'individu de prendre position dans la situation de travail, en mettant à profit une partie de ses ressources personnelles. Les ressources mises en avant ici sont liées au réseau, à l'expérience et à l'ancienneté ainsi qu'à toutes les activités réalisées en dehors du travail et qui renforcent l'estime de soi ou l'*empowerment* au travail. À ce titre, des entreprises comme Google mettent à profit ces trajectoires personnelles dans l'entreprise en proposant un dispositif RH appelé le 20% Google, qui consiste, une journée par semaine, à ce que les salariés mettent à profit toutes leurs autres trajectoires, expériences ou projets, pour nourrir leur créativité professionnelle. C'est d'une certaine façon ce dispositif que les *makers* ou entrepreneurs locaux se sont auto-octroyés. Ils disposent de ressources imbriquées suffisamment pertinentes pour avoir une certaine maîtrise de leur trajectoire professionnelle et prendre de grands espaces de liberté au travail qu'il ne faut pas confondre avec ce que nous assimilons trop souvent de façon erronée à l'autonomie, terme qui englobe trop de situations hétérogènes. Par ailleurs, il faut voir que les effets sur la santé sont liés justement à ces facteurs de bien-être ou de mal-être au travail que sont les ressources, et qui peuvent tour à tour avoir des effets positifs, ou négatifs.

En outre, une autre hypothèse consiste à voir une dégradation du bien-être au travail lorsque que la situation de travail n'évolue pas et que les ressources mobilisées s'avèrent inutiles à

plusieurs reprises. L'effort fourni n'est pas toujours visible si le résultat n'est pas positif, et il peut ne pas être reconnu. Le conflit peut être en ce sens une ressource si ses objectifs sont réalistes ou qu'ils parviennent à une fin. Si cette mise en conflit s'avère inutile pour l'évolution de la situation, les protagonistes mobilisent des ressources personnelles propres ou de tiers pour rien. Les ressources mobilisées perdent en valeur et les individus sont stigmatisés, vus comme en échec. La source du problème est perçue comme difficilement soluble et il peut y avoir une fuite des responsabilités quant à la possibilité de prise en charge par de nouveaux acteurs, avec de nouvelles ressources.

Enfin, nous avons vu que lorsque les individus ont épuisé leurs ressources individuelles et organisationnelles, ils peuvent éventuellement faire appel à des catégorisations sociales pour gérer la situation. Les interactions au travail risquent alors de glisser de la relation sociale *encadrée* par le support organisationnel, à des échanges uniquement régis par les règles du rapport de force. Des conflits interpersonnels émergent avec la volonté de transférer l'échec de la prise en charge de la situation à un acteur plus dominé que soi.

Le septième chapitre détaille plus précisément la façon dont se pérennise le mal-être en se penchant sur des cas particuliers. C'est la catégorisation des tiers qui rend les expériences ambivalentes : être âgé peut-être signe de sagesse ou d'expérience comme cela peut être assimilé à un salaire trop élevé. On ne peut pas séparer l'être de son travail et c'est pourquoi une ressource personnelle comme l'âge peut être dévalorisé sur le terrain. Enfin, les individus ont des temporalités corporelles indéniables. On s'aperçoit que la CSI ne sait pas faire une place adaptée à des occurrences régulières telles que la maladie ou la grossesse, ce qui complique leur retour au travail et leur capacité à faire face aux situations de travail. L'histoire de Salim et Margareth illustre le fait que les profils invisibles de l'entreprise doivent faire face à des injustices qui sont sources évidentes de mal-être. Les travailleurs se projettent dans un idéal et tentent de l'atteindre au mépris de leur santé, mais acceptent aussi un moindre salaire parce qu'ils *auraient pu faire plus*. En ce sens, certains métiers sont plus concernés par ces *conflits internes*, en témoignent les médiateurs ou les personnels du prêt, parce qu'ils sont placés malgré eux à la marge de la CSI, et deviennent des victimes de leur surengagement.

La question du lien entre la visibilité des acteurs et la reconnaissance de leurs problèmes ou la prise en charge de leur faiblesse n'est pas propre à la CSI ni à l'époque de l'enquête. Nous l'avons montré dans le premier chapitre, la conscientisation du lien travail-santé et sa prise en charge a été et reste une lutte au long court, qui s'inscrit entre conflits et dialogue social. Les premières lois sur la santé et la protection des femmes et des enfants sont la conséquence de luttes sociales, dont le rôle est essentiel dans le processus de mise en visibilité de la santé au travail. Nous avons

montré que la reconnaissance du risque psychosocial est issue directement de ces luttes et constitue en ce sens une grande évolution pour la santé au travail, fruit d'une série de mouvements politiques, scientifiques et législatifs. Cela nous a permis de réaliser à quel point la santé au travail n'est jamais acquise. Elle ne se nomme ou ne se conçoit qu'à partir d'une volonté déterminée de la reconnaître. On l'a compris, la santé étant incarnée dans le corps d'individus, elle a quand même eu du mal à se frayer un chemin dans le champ du social et plus largement de la sociologie. Or, d'après l'abondance des travaux, rapports et recherches effectués sur le sujet ces dernières années, nous espérons que ce sujet ne sera plus mis à la marge ou ignoré, au moins à l'échelle sociale. Cependant, des zones d'ombre persistent toujours, en lien avec l'invisibilité des travailleurs ou des espaces sociaux concernés, que ce soit dans le travail ou dans le champ plus large de la société.

Pour parvenir à ces résultats, il a été déterminant de nous approprier les travaux du courant féministe matérialiste, auquel nous avons fait référence dans la dernière partie de la thèse. Ces travaux nous ont aidée à décrypter une partie des conflits interindividuels de notre terrain que nous ne parvenions pas à analyser à l'aide des questions posées par la sociologie des organisations uniquement. Les problèmes de formation et de charges de travail ne peuvent à eux seuls tout expliquer. En prenant en considération les rapports sociaux et les catégorisations sociales, nous avons pu comprendre comment deux individus au travail en viennent à pratiquer une forme d'autodestruction, à pratiquer des formes de violences qui ne répondent ni à leurs aspirations, ni à leurs nécessités quotidiennes de réalisation du travail. Il semble que certains conflits ne soient pas seulement inutiles mais surtout *destructeurs*. Dans cette quête de dialectique, l'individu est amené à se trouver en conflit intérieur, dont le prix est *l'estime de soi*. En analysant les rapports sociaux de sexe, de classe ou de race, on s'aperçoit qu'ils traversent les espaces sociaux au cadre plus flou ; enfin d'autres situations semblent parvenir, dans un équilibre organisationnel fragile, à freiner les tensions.

Propositions d'approfondissement

On ne peut se satisfaire d'une perspective très individualiste du travail et de la santé au travail. L'activité de chacun s'inscrit dans une organisation, dans un groupe et dans une société. Les biens ou services produits ont une fonction sociale à laquelle l'individu, par son activité, participe. On parle alors du sens que l'activité peut avoir au travail. Mais il faut regarder également le sens de ce travail pour le groupe de travailleurs. Si tous font partie d'un écosystème dans lequel certains sont plus mis en valeur ou reconnus que d'autres ; cela repose essentiellement sur des représentations sociales. Ces représentations sociales au travail, nous l'avons vu à la CSI, se base essentiellement sur le processus de socialisation antérieur : niveau de

diplôme, expériences, acquis sociaux en terme de « savoir-être » ou « savoir-faire » dans un champ professionnel. En revanche, si l'on devait faire reposer la hiérarchie du travail sur un système de reconnaissance réciproque des activités les unes envers les autres, avec la possibilité de collaborer régulièrement avec l'ensemble des maillons du système, alors la juste reconnaissance peut émerger. Elle favorise un système de réciprocité duquel peut émerger l'empathie à l'activité de l'autre, c'est-à-dire une meilleure connaissance ou maîtrise du système global. Cela permet à chacun d'ajuster son action de manière fine ; en conscience des autres grâce à un vécu plus « sourcé ». C'est la conscience de ce que vit l'autre qui permet l'empathie, condition essentielle de la confiance dont a besoin le groupe de travailleurs. C'est ce qui permet au *collectif* d'émerger pour construire un *genre professionnel*

À la CSI, responsabiliser les individus au travail au travers du collectif fait plus sens pour la réalisation du travail qu'en fixant des objectifs individualisés. En ce sens, il s'agit de redonner une autonomie qualifiée, ainsi qu'elle a pu exister dans les débuts, pour refaire émerger des *machers* : gestion des budgets, liberté de se saisir des outils et des compétences pour disposer des ressources en interne et moins avoir recours à la sous-traitance. Cela implique de rompre avec un idéal inaccessible et qui biaise les représentations mais renouer avec des projections basées sur des éléments concrets. Concrètement, il s'agit de proposer une mise en œuvre opérationnelle de la vulgarisation, de la médiation et des tenants et des aboutissants des partenariats avec les différents acteurs de la culture scientifique et technique. Mais projeter cet avenir implique de maîtriser le passé.

Nous avons vu combien le contexte dans lequel évoluent les travailleurs est déterminant sur leur santé. Cela est d'autant plus perceptible lors de la mise en comparaison d'une société à l'autre, d'un territoire à l'autre. Pierre Aïach et Éric Fassin (2004) ont rappelé l'importance des inégalités sociales de santé, bien souvent occultées d'un milieu où les sociologues sont encore trop isolés du reste des experts. Les inégalités sociales de santé sont une conséquence des inégalités structurelles ; elles sont à la fois le symptôme et la conséquence d'inégalités sociales, qui ne s'arrêtent pas à la frontière du travail. Nous avons vu que la santé des femmes est moins impactée par le travail pour plusieurs raisons : manque de visibilité et temps d'exposition moins importants. Cela illustre à quel point le *retrait* est efficace en terme de protection de la santé : c'est pour les personnes les plus vulnérables ou les plus exposées que le travail peut être mortel, il est donc intéressant de se pencher sur les profils de ceux qui sont déjà en retrait, soit hors des circuits du travail pour comprendre où se situe la ligne rouge que la plupart des individus, finalement, tentent de ne jamais franchir, quitte à être stigmatisés et à se contenter du mal-être.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 juin 2013 sur la qualité de vie au travail rappelle l'importance de prendre en considération l'articulation vie personnelle et vie professionnelle. La santé des individus ne se divise pas en deux parties distinctes : une santé personnelle et une santé professionnelle. Donner au salarié les conditions de travail adéquates à une bonne réalisation des tâches qui lui sont assignées implique de s'intéresser à ses contraintes personnelles. Cela peut paraître intrusif, mais vouloir ignorer les aspects individuels, fait fi des contraintes réelles qui pèsent sur les individus dans la réalisation du travail : la charge familiale, les soucis financiers, les temps de transports, continuent de jouer un rôle majeur autour de l'intégration sociale (Paugam, 2000) des individus.

Laisser croître le retrait de travailleurs comme unique solution de préservation ne résout pas les questions de santé au travail à l'échelle de la société, qui est celle qui doit animer le chercheur. Nous avons vu que ce sont les expériences qui forgent les représentations et l'action. Si les individus sont marginalisés par l'emploi ou mis en retrait par l'usure, la société pourrait bien être confrontée à une forte croissance de leur désintégration, voire de leur marginalisation (Paugam, 2000). Il faut responsabiliser les entreprises sur les conséquences sociales de leur passivité concernant la prévention des risques et de la santé au travail, puisqu'elle coûte cher à la société, sur le court comme le long terme.

Le dialogue social devient alors une voie d'espérance. Le rapport de Jean-Denis Combrexelle rappelle l'importance de cette « tradition française » et se propose d'en donner les pistes de développement à l'aune du contexte de 2015. Cependant, pour lui le rôle de l'État doit se limiter à celui d'un « Bison futé en ce qu'il contribue directement ou indirectement à assurer, à accompagner, inciter, faciliter et soutenir la négociation. Cette action en la matière est peu connue et reconnue, du moins lorsque cela fonctionne bien. Elle n'implique l'utilisation d'aucun outil régalien. C'est de la pratique, de l'expertise et surtout beaucoup du temps des agents de l'État mis au service des partenaires sociaux. » (Combrexelle, 2015, p.25). Pourtant selon nous, l'État a pour rôle d'intervenir sur l'économie et les entreprises en imposant un cadre de négociation à tous, accompagné du réel suivi de son application. Nous avons vu dans le deuxième chapitre combien les inspecteurs du travail disposaient de moyens limités. C'est la diversité des (non) applications locales qui prouve l'importance d'un dispositif de contrôle de ces règles. Il est donc essentiel que les acteurs des négociations représentent et parviennent à alerter sur la réalité du monde du travail et de ses acteurs. Depuis 2008, la loi met en place le pluralisme des organisations syndicales, ce qui a changé le paysage de la négociation. Nous avons vu émerger des sections dédiées aux travailleurs sous-traitants. Ce travail de mise en visibilité des marges, même s'il est fastidieux, est une des voies du renforcement des déterminants du collectif : justice sociale et projet commun.

Bibliographie

Abbott Andrew, (2009). « 11. À propos du concept de Turning Point », in Michel Grossetti et al., *Bifurcations*, La Découverte « Recherches », p. 187-211.

Abbott Andrew, (2011). « Time matters », *Terrains & travaux* 2/ 2011 (n° 19), p. 183-203

Ackermann Werner et Dulong Renaud, (1971). « Un nouveau domaine de recherche : la diffusion des connaissances scientifiques », *Revue française de sociologie*, 12- 3, p. 378-405.

Ahmed Sara et Bonis Oristelle (2012). « Les rabat-joie féministes (et autres sujets obstinés) », *Cahiers du Genre* 2012/2 (n° 53), p. 77-98.

Aïach Pierre (2003). « La santé des femmes : tout reste à faire », *Pratiques. Les cahiers de la médecine utopique*, n° 2.

Aïach Pierre et Fassin Didier (2004) *L'origine et les fondements des inégalités sociales de santé*. La Revue du praticien; 20 (54) : 2221-27.

Akrich Madeleine, Callon Michel, Latour Bruno (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Les Presses des Mines.

- Alter Norbert (2010). « Coopération, sentiments et engagement dans les organisations », *Revue du MAUSS*, n° 36, p. 347-369.
- Alter Norbert (2012). *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, Paris, PUF, 276 p.
- Amblard Henri et alii. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, 3ème édition augmentée (1996 pour la 1^{ère} édition).
- Arendt Hannah (1972). *Le Système totalitaire*, Seuil, Paris.
- Arendt Hannah (1983). *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, coll. Pocket Agora, Paris.
- Arendt Hannah (2005). *Responsabilité et jugement*, Payot, p. 125 à 128.
- Askenazy Philippe, Cartron Damien, de Coninck Frédéric et Gollac Michel (2006). *Organisation et intensité du travail*, Octarès, Toulouse.
- Association internationale de psychologie du travail de langue française (2000). *Satisfactions et souffrances au travail*. Paris, Montréal (Québec), l'Harmattan, 204 p.
- Aubert Nicole (1991). « Le leadership », in Aubert (et al.), *Management, aspects humains et organisationnels*, Puf, p. 369 à 411.
- Aubert Nicole et Gaulejac Vincent (de) (2007). *Le coût de l'excellence*. Paris, Seuil, (1^{ère} édition 1991).
- Aubouin Nicolas et al. (2012) « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir*, n° 54, p. 191-214.
- Avril Christelle, Cartier Marie, Siblot Yasmine (2005). « Les rapports aux services publics des usagers et agents de milieux populaires : quels effets des reformes de modernisation ? », *Sociétés contemporaines*, n° 58, p. 5-18.
- Aymard De Mengin, « Un regard rétrospectif sur vingt-cinq ans d'évaluation et de prospective à la Cité des Sciences », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], 126 | 2009, mis en ligne le 01 novembre 2011, consulté le 02 juillet 2015. URL : <http://ocim.revues.org/213> ; DOI : 10.4000/ocim.213
- Bachet Daniel (2011). « Des pratiques professionnelles sous tension », *Actes de la recherche en sciences sociales* 3/ 2011 (n° 188), p. 54-69.
- Badot Olivier (1997). *Théorie de l'« entreprise agile »*, Paris, Harmattan (coll. « Collection Dynamiques d'entreprises »), 295 p.
- Bahu Marlène et al. (2012). « Conditions de travail pénibles au cours de la vie professionnelle et état de santé après 50 ans », *Revue française des affaires sociales* 4/ 2012 (n° 4), p. 106-135

- Bartoli Michel, Rocca Michel (2006). « Gestion par objectifs et réquisition de compétences : vers de nouvelles sources d'intensification du travail ? » In Askenazy Philippe, Cartron Damien, de Coninck Frédéric et Gollac Michel (2006). *Organisation et intensité du travail*, Octarès, Toulouse, p. 21-28.
- Becker Howard (2002). *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, La Découverte, 352 p.
- Becker Howard S. (1985). *Outsiders, étude de la sociologie de la déviance*, (1963), Métailié, Paris, 247 p.
- Becque Marilyne (2014). « Les risques psychosociaux au travail : Un panorama d'après l'enquête Santé et itinéraire professionnel 2010 », Dares analyses, n°31, DARES
- Benquet Marlène, Marichalar Pascal, Martin Emmanuel, 2010, « Responsabilités en souffrance. Les conflits autour de la souffrance psychique des salariés d'EDF-GDF (1985-2008) », *Sociétés contemporaines*, n°79, p. 121-143.
- Bercot Régine (1999). *Devenir des individus et investissement au travail*. Paris, l'Harmattan, « Logiques sociales », 234 p.
- Bercot Régine (2001). « Changements dans les relations au travail. Entre ouverture et fermeture », *Réseaux* (n° 108), p. 179-205.
- Bercot Régine (2006). « La coopération au sein d'un réseau de santé. Négociations, territoires et dynamiques professionnelles. », *Négociations* (n° 5) , p. 35-49.
- Bercot Régine (2009). Risques de santé et risques psychosociaux au travail selon le genre, in Florence Chappert, *Genre et conditions de travail : Mixité, organisation au travail, santé et gestion des âges*, ANACT, p. 146-185.
- Bercot Régine (2013). « Le genre du mal-être au travail », communication pour le colloque international *le genre du mal-être au travail*, Paris, 13 décembre 2013.
- Bercot Régine, Horellou-Lafarge Chantal (2011). *Quelles mesures des effets du travail sur la santé ?*
- Berger Peter, Thomas Luckmann (1986), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- Berne Éric (2010). *What Do You Say After You Say Hello ?* (orig. 1971). Traduction française : *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Ed. Tchou, 1979, cité par Picard Dominique, Marc Edmond (2012).
- Bernoux Philippe (1979). « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », in *Sociologie du travail*, n° 1, p. 76

Béroud Sophie (2013). « Une campagne de syndicalisation au féminin Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, 2013/2 n° 30, p. 111-128.

Bessin Marc, Bidart Claire, Grossetti Michel (2010). *Bifurcations ; les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement*, La Découverte. coll. « recherches », 397 p.

Bevort Antoine, Jobert Annette (2008). *Sociologie du travail : les relations professionnelles*. Paris, A. Colin, 267 p.

Bézy Olivier (2009). « La santé c'est la vie dans le silence des organes », *La revue lacanienne*, n° 3, p. 47-50.

Bidart Claire (2006). « Crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 120, p. 29-57.

Bidart Claire (2008). « Dynamiques des réseaux personnels et processus de socialisation : évolutions et influences des entourages lors des transitions vers la vie adulte », *Revue française de sociologie* (Vol. 49), p. 559-583.

Blanpain Nathalie (2011). « L'espérance de vie s'accroît, les inégalités sociales face à la mort demeurent », *Bulletin de INSEE première*, n°1372.

Boltanski Luc et Chiapello Eve (1999). *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard 843p.

Boltanski Luc et Maldidier Pascale (1970). « Carrières scientifiques, morale scientifique et vulgarisation, *Information sur les sciences sociales*, IX, (3), p.99-118.

Boltanski Luc et Thevenot Luc (1991). *De la justification ; les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.

Boni-Le Goff Isabelle (2010) « Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France : entre ethos du service au client et pression du « up or out » », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, mis en ligne le 04 février 2010. URL : <http://sociologies.revues.org/index3072.html>

Boni-Le Goff Isabelle (2014), « Les coûts du passing féminin dans une profession d'expertise », in Bercot Régine (Dir.), *Le genre du mal-être au travail*, Octarès, Paris, 180 p.

Bottollier-Depois François *et al.* (2014). « Etat des lieux et typologie des ateliers de fabrication numérique », *Rapport d'étude de la DGE*.

Bouffartigue Paul, Pendariès Jean-Rémi et Bouteiller Jean (2010-1). « La perception des liens travail-santé. Le rôle des normes de genre et de profession », *Revue française de sociologie*, 51-2, 2010, p. 247-280.

Bourdieu Pierre (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Editions de minuit, 672 p.

Bourdieu Pierre (1980). *Le sens pratique*. Paris, Editions de Minuit, 480 p.

- Bourdieu Pierre (1984). « Entretien avec Anne-Marie Métaillé », paru dans *Les jeunes et le premier emploi*, Paris, Association des Ages, 1978, pp. 520-530. Repris in *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit, 1984. Ed. 1992 pp.143-154.
- Bourdieu Pierre (1984). « L'opinion publique n'existe pas », Exposé fait à Noroit (Arras) en janvier 1972 et paru dans *Les temps modernes*, 318, janvier 1973, pp. 1292-1309. Repris in *Questions de sociologie*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1984, p. 222-235.
- Bourdieu Pierre (1986) « L'illusion biographique » in *Actes de la recherche en sciences sociales*, N°62-63, p. 69-72.
- Boussard Valérie, Mercier Delphine, Tripier Pierre (2004). *L'aveuglement organisationnel*, CNRS Editions, 183 p.
- Boussard Valérie (2008). *Sociologie de la gestion. Les Faiseurs de performance*, Paris, Belin, coll. « Perspectives sociologiques, 263 p.
- Boussard Valérie (2009). « L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2009/2 n° 8, p. 37-52.
- Bozon Michel (2009). « 1. Comment le travail empiète et la famille déborde : différences sociales dans l'arrangement des sexes », in Ariane Pailhé et Anne Solaz, *Entre famille et travail*, La Découverte « Recherches », p. 29-54.
- Brélot Claude-Isabelle (1997). « Savoir-vivre, savoir-être : Attitudes et Pratiques de la Noblesse française au XIX siècle », *Romantisme*, n°96, p. 31-40.
- Brochier Christophe (2011) « Le monde social d'une petite usine. Relations individuelles et groupales », *Revue française de sociologie* (Vol. 52), p. 3-36.
- Brun Jean-Pierre, Dugas Ninon (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion* 2/2005 (Vol. 30), p. 79-88
- Bruno Anne-Sophie, Geerkens Éric et Hatzfeld Nicolas (2011). *La santé au travail, entre savoirs et pouvoirs (19e-20e siècles)*, Presses universitaires de Rennes, 308 p.
- Brunsson Nils et Geoffroy François (2012). « Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation, Les apports de Nils Brunsson », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°46 Vol. XVIII, p. 301-315.
- Buzzi Stéphane, Jean-Claude Devinck, Paul-André Rosental (2006). *La Santé Au Travail: 1880-2006*, La Découverte, 2006, 128 p.
- Canguilhem Georges (2002). *Ecrits sur la médecine*, Seuil, coll. Champ Freudien, 125 p.

Cardi Coline (2007). « La « mauvaise mère » : figure féminine du danger », *Mouvements*, no 49, p. 27-37.

Caroly Sandrine (2010). *L'activité collective et les processus de réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. MCF HDR ergonomie, Université de Bordeaux Segalen.

Castel Robert (1999). *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, coll. Folio, Gallimard, 813 p.

Cau-Bareille Dominique (2009). *Vécu du travail et santé des enseignants en fin de carrière : une approche ergonomique*, Rapport de recherche, CEE, volume 56, novembre.

Célérier Sylvie (2005). « Compétence collective et qualités individuelles - Contribution à une analyse sociologique de la subjectivité au travail » in Durand Jean-Pierre, Linhart Danièle (coordinateurs), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octarès.

Célérier Sylvie (2008). « Santé précaire au travail : quelques perspectives sociologiques », *Connaissance de l'emploi*, 56.

Clot Yves (1998). *Le travail sans l'homme*, Paris, La Découverte, p.268.

Clot Yves (2005). « Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail » in Philippe Lorino et Régine Teulier, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, Recherches, p. 187 à 199.

Clot Yves (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 312 p.

Clot Yves (2010). *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, éditions La Découverte, coll. Cahiers libres, 192 p.

Clot Yves (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 190 p.

Clot Yves, L'Huillier Dominique (2006). *Le Drame Humain Du Travail. Louis Le Guillant*. Ramonville, Érès, p. 364.

Combrexelle Jean-Denis (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi, Rapport au Premier ministre*, France stratégies, septembre, 135 p.

Corchuan Loïc (2004). « Les niveaux de réalité impliqués dans l'acte de maltraitance », *Thérapie Familiale*, Vol. 25, p. 99-111.

Coser Lewis A. (1956), *Les fonctions du conflit social*, Paris, PUF, coll. "Sociologies", p. 83-85.

Cousteaux Anne-Sophie (2011). *Le masculin et le féminin au prisme de la santé et de ses inégalités sociales*, Thèse de doctorat dirigée par Alain CHENU, soutenue en décembre 2011 à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

- Cousteaux Anne-Sophie et Pan Ké Shon Jean-Louis (2008). « Le mal-être a-t-il un genre ? Suicide, risque suicidaire, dépression et dépendance alcoolique », *Revue française de sociologie*, Volume 49, p. 53-92.
- Coutrot Thomas, Mermilliod Catherine (2010). « Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles », *DARES Analyses*, n°081.
- Crozier Michel (1965). *Le monde des employés de bureau ; résultats d'une enquête menée dans sept compagnies d'assurances parisiennes*. Paris, Ed. du Seuil, 237 p.
- Crozier Michel, Friedberg Erhard (1977). *L'acteur et le système*, Seuil, coll. Points, 436 p.
- Cru Damien (1987). « Les règles de métier », dans C. Dejours (sous la direction de), *Plaisir et souffrance dans le travail*, éd. AOCIP, 1, p. 45. cité par Lhuilier Dominique, Litim Malika (2010).
- Cru Damien (2011). « Le mal-être au travail, comment intervenir ? », *Travail, genre et sociétés* 1/ 2001 (N° 5), p. 57-73.
- Cuny Xavier, Goquelin Pierre (dir.) (1989). *La prise de risque dans le travail : actes des journées d'étude et de réflexion...* Paris, juin 1988. Marseille (Artizanord, traverse de l'Oasis, 13015), Octares-entreprises, 252 p.
- DARES (2012). *Bilans & rapports, Conditions de travail, bilan 2011*, Ministère du Travail, de l'emploi et de la solidarité, Paris.
- DARES Analyses (2013), « Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail », n°009, février 2013.
- Darmon Muriel (2010). « Des jeunesses singulières, Sociologie de l'ascétisme juvénile », *Agora débats/jeunesses*, n° 56, p. 49-62.
- Darmon Murielle (2008). « La notion de carrière : un instrument interactionniste d'objectivation », *Politix*, vol. 21, n° 82, p. 149-167.
- Datchary Caroline et Gaglio Gérald (2014). « Hétérogénéité temporelle et activité de travail », *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol. 8, n° 1, p. 1-22.
- Davezies Philippe (1993). « Éléments de psychodynamique du travail », in *Education Permanente* n°116, 1993-3, 33-46.
- Davezies Philippe (2007). « Intensification. Danger : Le Travail Rétréci », *Santé Et Travail*, n°57, pp. 30-33.
- Davezies Philippe (2011), « Des origines de la souffrance au travail à sa prévention », *Santé et Travail* n°76, octobre, <http://www.sante-et-travail.fr/>

- Davezies Philippe (2011). « Des origines de la souffrance au travail à sa prévention », Santé et Travail, n°76.
- De Carlo Laurence (2004). « Vers une théorie élargie de la négociation » Rationalité, cadres cognitifs et émotions, Revue française de gestion, 2004/6 no 153, p. 45-59.
- Dejours Christophe (1986). *Le corps entre biologie et psychanalyse*, Payot.
- Dejours Christophe (1994). *Le Facteur humain*, coll. Que sais-je ? P.U.F., Paris, réédité en 1999, 2002, 2004, 127 p.
- Dejours Christophe (2000). « Différence anatomique et reconnaissance du réel dans le travail, Variations sur le corps », *Cahiers du Genre*, N° 29, L'Harmattan, p. 101.
- Dejours Christophe (2007). « Introduction au dossier », *Travailler*, 2007, vol. 18, n° 2, p. 7.
- Dejours Christophe (2007). *Conjurer la violence (Violence, travail, santé)*, Payot-Rivages, Paris, 320 p.
- Detchessahar Matthieu (2011). « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », Revue Française de Gestion, vol., n° 214, p. 89-105
- Detchessahar Matthieu, Journée Benoît (2007). « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion* 5/2007 (n° 174), p. 77-92
- Diné Sébastien (2007). « Conflit du travail vers une forme d'expression interpersonnelle », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 2, N° 2. 21.
- Donnat Olivier (2009). *Les pratiques culturelles des français à l'ère numérique*, enquête 2008, La découverte/Ministère de la culture et de la communication, Paris, octobre.
- Donzelot Jacques (1984). *L'invention du social*. Essai sur le déclin des passions politiques, (1984), Seuil, 263 p.
- Dorlin Elsa (2005). « De l'usage épistémologique et politique des catégories de « sexe » et de « race » dans les études sur le genre ». *Cahiers du Genre*, n° 39, 2005, p. 83-105
- Dressen Marnix & Jean-Pierre Durand (coord.) (2011). *La Violence au travail*, Toulouse, Octarès, collection « Le travail en débats », série « Colloques et congrès », 394 p.
- Dubar Claude (2002). *La socialisation construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin. 255 p.
- Dubet François (1995). *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 271 p.
- Dubet François (2010). « Grand résumé de *Le Travail des sociétés*, Paris, Éditions du Seuil, 2009 », *SociologieS* [Online], Essential abstracts, Le Travail des sociétés, Online since 20 December 2010, connection on 16 May 2015. URL : <http://sociologies.revues.org/3247>.

- Dubet François (2014). *La préférence pour l'inégalité. Comprendre la crise des solidarités*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « La république des idées », 2014, 106 p.
- Dubet François, Cousin Olivier, Macé Éric, Rui Sandrine (2013). *Pourquoi moi ? L'expérience des discriminations*, Seuil, 360 p.
- Dujarier Marie-Anne (2006). *L'idéal au travail*, PUF, Paris, 237 p.
- Dumalin Frédéric (2014). « La qualité du travail et du service au cœur de la performance », in *Le travail de service*, Sous la direction de R. Bercot, N. Rahou éditions ANACT, collection Études et documents, p. 108-118.
- Durand Charlaïne (2007) *Le rôle des valeurs dans l'activité de soins* <http://www.cadredesante.com/spip/profession/sante/Le-role-des-valeurs-dans-l.html>, consulté le 15 juillet 2015
- Durand Jean-Pierre (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Editions du Seuil, coll. « Economie humaine », 386 p.
- Durand Jean-Pierre (2006a). « Comment re-penser le travail ? », *L'Homme et la société* 4/2006 (n° 162) , p. 11-18.
- Durand Jean-Pierre (2006b) « Le paradoxe du travail », *Revue Projet* 2/2006 (n° 291) , p. 85-90.
- Durand Jean-Pierre, Linhart Danièle (coordinateurs) (1995), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octarès.
- Eagly Alice H., Carli Linda L. (2007). « Women and the Labyrinth of Leadership », *Harvard Business Review*, Septembre, pp.59-71.
- El Akremi Assâad (2006). « Chapitre 2. Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences », in Assâad El Akremi (dir.) *Comportement organisationnel Vol. 2*, De Boeck Université « Méthodes & Recherches », pp. 47-88.
- Elbaum Mireille (2011). *Économie politique de la protection sociale*, 2^eéd., Paris, Presses Universitaires de France « Quadrige », 560 p.
- Elias Norbert (1993). *Engagement et distanciation : contributions à la sociologie de la connaissance*, avant-propos de Roger Chartier, trad. de l'all. par Michèle Hulin, Paris, Fayard.
- Elias Norbert (2003). *La dynamique de l'Occident*, Agora, coll. Pocket, Paris, 320 p.
- Fernandès Margarida (1996). « La cité des sciences et de l'industrie : un nouveau lieu de formation ? », *Études de communication*, n°16, 67-73.
- Flottès Anne (2004). « Conflits de personnes, « guerre des clans » : deux enquêtes dans les services », *Travailler*, n° 11, p. 147-168.

Flottès Anne (2005). « Conflits de personnes, « guerre des clans » : deux enquêtes dans les services », *Travailler*, n° 11, p. 147-168.

Flottès Anne (2013). « 'Nous avons voulu croire...' Un maladie politique ? », *Revue travailler*, n°29, p. 203-214.

Flottès Anne (2013). *Travailler, quel boulot ! Les conflits du travail, enjeux politiques du quotidien*, Paris, Syllepse, 148 pages.

Foli Olivia (2008). *Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique*, Thèse de doctorat en sociologie. Université Paris Dauphine, sous la direction de Norbert Alter, université Paris Dauphine.

Frimat Paul, Roquet Pascal (coord.) (2012). « Etude des modalités de coopération et de coordination des actions et des acteurs de la prévention des risques professionnels dans les entreprises du Nord – Pas-de-Calais. Version 1 » – consulté le 9 mai 2015 <http://gestes.net/wp-content/uploads/2012/10/Rapport-scientifique-v4.pdf?c03ba0>

Gaignard Lise (2008). « Fatalisme économique, ambition et psychose de souhait », *Travailler*, n° 20: 19-36.

Garner Hélène, Lutinier Bruno (2006). « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières Synthèses, Dares*, n°48.1, novembre.

Gaulejac Vincent (de) (1999). *L'Histoire en héritage. Roman familial et trajectoire sociale*, Desclée de Brouwer, 224 p.

Gaulejac Vincent (de) (2010) ; « RPS : Quels diagnostics ? Enjeux scientifiques et politiques. Psychosocial risks : scientific and political stakes », *Nouvelle revue de psychosociologie* (n° 10) , p. 51-70.

Gaulejac Vincent (de) (2011). *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine » 335 p.

Gauthier Gérard (1989). « L'Association nationale sciences techniques jeunesse. Un projet pédagogique et le contexte micro-social de son élaboration », *Aster*, vol. 9, 9, p. 200.

Gautier Gérard (1989). « L'Association nationale sciences techniques jeunesse. Un projet pédagogique et le contexte micro-social de son élaboration », *Aster*, vol. 9, 9, p. 200.

Gerbaix Sylvie (2006). *Le contrôle de gestion*, 2^e éd., Paris, Presses Universitaires de France « Que sais-je ? », 128 p.

Giraud Baptiste (2009). « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, n° 86, p. 13-29.

- Giraud Baptiste, Jérôme Pelisse, Etienne Pénissat (2014). « Gérer, négocier, résister. » [Research Report], Laboratoire PRINTEMPS.
- Goffman Erving (1974). *Les Rites d'interaction*. Traduit de l'anglais par Alain Kihm, Collection « Le sens commun », 240 p.
- Goffman Erving (1975). *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, coll. Le Sens commun, Éditions de Minuit, Paris, 175 p.
- Goffman, Erving (1974). « Frame analysis ». Reprint. Originally publishedr New York: Harper 8: Row, 1974.
- Gollac Michel (2011). « Rapport au Ministère du travail: Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser ». Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, p.223.
- Gollac Michel (2012). « Les risques psychosociaux au travail : d'une « question de société » à des questions scientifiques. Introduction », *Travail et Emploi*, 129, 5-10.
- Gollac Michel (2013). « Les risques psychosociaux au travail : un concept cache-genre ? », intervention au séminaire Le genre du mal-être au travail, Paris, mai.
- Gorgeu Armelle, Mathieu René, Pialoux Michel (2006). « Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensification du travail : l'exemple de l'industrie automobile », in Askénavy Ph., Cartron D., Coninck F. de et Gollac M. (coord), *Organisation et intensité du travail*, Octarès.
- Gray Barbara et Putnam Laurence (2003). « Means to what end? Conflict management frames », *Environmental Practice*, p. 239-245.
- Greenberg Jerald (1987). « A taxonomy of Organizational Justice Theories » , *Academy of Management Review*, Vol 12, n°1, p. 9-22/
- Grosjean Sylvie, Bonneville Luc et Cooren François (2011). *La communication organisationnelle: approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière-éducation, 346 p.
- Grossetti Michel (2004). *Sociologie de l'imprévisible, dynamiques de l'activité et des formes sociales*, PUF, Paris, 225 p.
- Grossetti Michel (2006). « L'imprévisibilité dans les parcours sociaux », *Cahiers internationaux de sociologie* 1/2006 (n° 120), p. 5-28.
- Guggemos Fabien, Vidalenc Joëlle (2014). *Une photographie du marché du travail en 2013*, Insee Première N° 1516 - septembre.
- Guichard Jack, Simonin Guy (2010). *La science ? un plaisir !*, Edition Ovadia, 320 p.

Guyon Etienne et Maille Bernard (2008). *Le partage des savoirs scientifiques*, Le revue pour l'histoire du CNRS, 22.

Hacking Ian (2001). *Entre science et réalité: La construction sociale de quoi ?*, Paris, La Découverte, cité par Lorient (2012)

Hanique Fabienne (2004). *Le sens du travail, chronique de la modernisation au guichet*, Erès, Sociologie Clinique.

Hartwick J., Barki, H. (2002). « Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict », Cahier du GreSI, n°02-04, avril, cité par Diné Sébastien (2007). « Conflit du travail vers une forme d'expression interpersonnelle », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 2, N° 2. 21.

Hatzfeld Nicolas (2012). « Les risques psychosociaux : quelles correspondances anciennes aux débats récents ? », Travail et Emploi, 129, 11-22.

Hatzfeld Nicolas (2015). « Syndicats et syndicalistes : action complexe, acteurs plastiques », Journées d'étude *Syndicalisme et santé au travail*, 6 et 7 mai 2015, Centre Pierre Naville, FIAP Jean Monnet, Paris.

Heinich Nathalie (2010). *La sociologie de Norbert Elias*, Paris, La Découverte « Repères », 128 pages.

Henri Fayol (1916). *Administration industrielle et générale*, Dunod, cité par Mousli Marc (2005). « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », Négociations, n° 4, p. 21-33.

Herreros Gilles (2009). *Pour une sociologie d'intervention*, Toulouse, ERES « Sociologie clinique », 224 pages.

Herreros Gilles (2012). *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Erès, coll. « Sociologie clinique », 199 p.

Hirata Helena (2002). « Travail et affects. Les ressorts de la servitude domestique. Note de recherche », Travailler 2 n° 8, p. 11-26.

Hirata Helena et Zarifian Philippe (2000). « Travail (le concept de) », *Dictionnaire critique du féminisme*, PUF, p. 230-235.

Hirata Helena, avec B. Labari, J. Falquet, N. Le Feuvre, D. Kergoat, F. Sow, M. Spensky (dir) (2010). *Le sexe de la mondialisation. Genre, classe, race et nouvelle division du travail* Paris : Presses de Sciences coll. Académique, 280 p.

Hirigoyen Marie France (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Ed. Syros, Coll. Pocket, Paris, 251 p.

- Hochschild Arlie R. (2003). « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler* (n° 9), p. 19-49.
- Honneth Axel (2000). *La lutte pour la reconnaissance*, Éd. du Cerf, Paris, p. 113-157.
- Honneth Axel (2002). « Reconnaissance et justice », dans *Le passant ordinaire*, n°38, <http://www.passant-ordinaire.com/revue/38-349.asp>
- Honneth Axel (2004) « Visibilité et Invisibilité. Sur l'épistémologie de la 'Reconnaissance' », *Revue du MAUSS, La Découverte*, n° 23, p. 137-151.
- Honneth Axel (2006). *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, La Découverte, 350 p.
- Honneth Axel (2007). « Travail et agir instrumental. À propos des problèmes catégoriels d'une théorie critique de la société », *Travailler*, vol. 18, no 2, p. 17.
- Hugues Everett (1996). *Le regard sociologique*. Essais choisis, Paris, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, pour la traduction française.
- Hughes Everett C. (1970). « The Humble and the Proud : The Comparative Study of Occupations », *The Sociological Quarterly*, 9 (2), p. 147-156.
- Iribarne Philippe d' (1998). « 5. Cultures nationales et conceptions du travail », in *Traité de sociologie du travail*, De Boeck Supérieur, (2^e éd.), p. 115-125.
- Jacquelin Anne et Aude Kerivel, (2015) « Du défaut de reconnaissance des expériences à l'invisibilité dans la présentation de soi : Travail et femmes en situation de vulnérabilité dans les quartiers sensibles » in Jean-Pierre Durand et Al, *Processus d'invisibilisation et de reconnaissance dans le travail*, Octarès, (à paraître).
- Jacquelin Anne « Sante au travail : trajectoires d'hommes et de femmes dans l'organisation », in Bercot Régine, *Le genre du mal-être au travail*, Octarès, 2015
- Jacquelin Anne (2012). *Combats ordinaires : Rapport à l'emploi et position atypique sur le marché de l'emploi : analyse du processus de socialisation au travail de femmes des quartiers d'Orléans*, Mémoire de master, sous la direction de Régine Bercot, Paris 8.
- Jantzen Réal (2001). *La culture scientifique et technique en 2001 : constats pour agir demain*. « Constater, Impulser, Agir », Rapport de mission au Ministre de l'Education nationale et au Ministre de la recherche, juillet 2001.
- Jeanet Aurélie (2003). « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, article primé au Concours du jeune auteur, vol. 45, n°2, pp. 191-209.

- Jeantet Aurélie (2012). « Émotion », in A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, Et A. Mias, Dictionnaire du travail, Paris, PUF, Quadrige
- Jurdant Baudouin (1970). « La science et son mythe : la scientificité », Education permanente, n°6, p. 63-76.
- Juteau Danielle (1999). « De la fragmentation à l'unité. Vers l'articulation des rapports sociaux », in *L'ethnicité et ses frontières*. Les Presses de l'université de Montréal.
- Kergoat Danièle (2000). « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », in Dictionnaire critique du féminisme, PUF, Paris, p. 35-44.
- Kergoat Danièle (2001). « Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion ». Actuel Marx, n° 30, « Les rapports sociaux de sexe »
- Kergoat Danièle (2001). « Le syllogisme de la constitution du sujet sexué féminin » Le cas des ouvrières spécialisées, Travailler, n° 6, p. 105-114.
- Kergoat Danièle (2005). « Rapports sociaux et division du travail entre les sexes », in Femmes, genre et sociétés (Maruani M., dir.). Paris, La découverte, coll. L'état des savoirs, p. 94-101.
- Kergoat Danièle (2009). « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », in Elsa Dorlin (sous la direction de), *Sexe, race, classe. Pour une épistémologie de la domination*. Puf/Actuel Marx Confrontation, Paris.
- Kergoat Danièle (2012). *Se battre, disent-elles*, La Dispute, Coll. Le genre du monde.
- Kergoat Danièle (2015). « Féminisme matérialiste : un point de vue », Séance d'introduction Séminaire public *Féminismes matérialistes et analyses critiques*, mardi 10 mars, CRESPPA-GTM.
- Kletz Frédéric, Hénaut Léonie et Sardas Jean-Claude (2014). Nouvelle gestion publique et enjeux de métier dans les organisations culturelles: une hybridation peut en cacher une autre. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1), 91-111.
- Kraus Jan, Méda Dominique, Légeron Patrick, Schwarz Yves (2012). « Quel travail voulons-nous ? », Editions Radio France, 250 p.
- Lahire Bernard (1998). *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, « Essais et Recherches », 272 p.
- Lallement Michel (2007). *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Coll. Folio, série Essais, éd. Gallimard.
- Lallement Michel, Aballea François (2007). *Relations au travail, relations de travail*. Toulouse, Octarès éd., 305 p.
- Laroche Hervé et Nioche Jean-Pierre (1994). « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », Revue française de gestion, n° 99.

- Las Vergnas Olivier (2011a). « L'institutionnalisation de la « culture scientifique et technique », un fait social français (1970 -2010) », *Savoirs*, n° 27, p. 9-60.
- Las Vergnas Olivier (2011b). « La culture scientifique et les non scientifiques, entre allégeance et transgression de la catégorisation scolaire », Note de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches, présentée par Olivier Las Vergnas, le 13 septembre 2011.
- Laville Jean-Louis et Sainsaulieu Renaud (1997). *Sociologie des associations*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Lazarus Richard S., Folkman Susan (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer; New York.
- Le Marec Joëlle, « Partage et transmissions ordinaires dans les institutions du savoir », *Tracés* 3/2012 (n° HS-12) , p. 107-121
- Leclerc Annette, Didier Fassin, Hélène Granjean, Monique Kaminski, Thierry Lang (2000). *Les inégalités sociales de santé*, Inserm, La Découverte, Collection Recherches.
- Lelay Stéphane (2014). « Le corps des éboueurs au travail : de quel(s) extrême(s) parle-t-on ? », *Champ psy*, n°66.
- Lelay Stéphane (2015). « L'éclairage réciproque des affects et du genre chez les "ouvrier·e·s de service (au) public". L'exemple des éboueur·e·s de Paris », *Travail, genre et société*, n°33, p. 105-121.
- Lhuillier Dominique (2010). « L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé/travail, *Sciences Sociales et Santé*, Vol. 28, n° 2, juin , p. 31-62.
- Lhuillier Dominique (2010). « Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et Méconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2010/2 - n° 10, p. 11-28.
- Lhuillier Dominique, Litim Malika (2010). « Crise du collectif » et déficit d'histoire : apports de travaux sur le groupe et le collectif de travail », *Connexions* (n° 94) , p. 149-173.
- Linhart Danièle (2015), *La comédie humaine du travail - De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Editions Erès, Coll. Sociologie Clinique
- Linhart Danièle (2008). *Pourquoi travaillons-nous ? : une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Ramonville-Saint-Agne, Ed. Erès, 334 p.
- Loriol Marc (2000). *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Anthropos. 293 p.
- Loriol Marc (2012). *La construction du social. Souffrance, travail et catégorisation des usagers dans l'action publique*. Presses Universitaires de Rennes.

Loriol Marc, Caroly Sandrine, Boussard Valérie (2006). « Collectif d travail et règles de métiers
Coopération entre jeunes et anciens, hommes et femmes dans les brigades de Police- secours.
<halshs-00362555>

Luttringer Jean-Marie, Willems Jean-Pierre (2010). « La loi du 24 novembre 2009 portant
réforme de l'orientation et de la formation tout au long de la vie », n° 207, p. 47-61

Malherbe Denis, Saulquin Jean-Yves (2005). « Logiques et représentations de la reconnaissance
dans les organisations », *Vie & sciences de l'entreprise*, 3, (N° 168 - 169), p. 37-53

Martin Joanne, Knopoff Kathleen and Beckman Christine (1998). « An Alternative to
Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at The Body Shop », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 2, Jun., pp. 429-469.

Maruani Margareth et Nicole Chantal (1986). *Au labeur des dames, Métiers masculins, emplois
féminins*, Syos alternative, Paris.

Méda Dominique (2010). *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, Coll. Alto,
1995, rééd. Paris, Champs-Flammarion.

Messaoudi Djamel (2011). « La fusion-réorganisation dans un groupe financier. Une analyse
des facteurs de risques psychosociaux », *Travail et Emploi*, 126 | 2011, 17-33.

Messing Karen (2000). *La santé des travailleuses. La science est-elle aveugle ?*, Remue-Ménage.
Toulouse, Octarès, 306 p.

Messing Karen (2015). « Women's health and work. Sharing knowledge and experiences to
enhance women's working conditions and gender equality », 4 March - 6 March 2015, ITUH,
Bd du Roi Albert II, 5; 1210 Brussels.

Messing Karen et Lippel Katherine (2013) « L'invisible qui fait mal. Un partenariat pour le
droit à la santé des travailleuses », *Travail, genre et sociétés*, n° 29, p. 31-48.

Mette Corinne, De Riccardis Nicolas, Gonzalez Lucie, Coutrot Thomas (2013). « Emploi,
conditions de travail et santé des 30-50 ans : des trajectoires contrastées entre 2006 et 2010 », *France, portrait social*, p. 111-125.

Mias Arnaud (2010). *Les risques professionnels. Peut-on soigner le travail ?*, Ellipses Marketing,
coll. « La France de demain ».

Mias Arnaud (2012). *John Dunlop industrial relations systems. Les règles au cœur des relations
de travail*, Paris, Ellipses, 160 p.

Midler Christophe (2003). « 18. L'apprentissage organisationnel : une dynamique entre
cohérence et pertinence des règles ? », in Gilbert de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de
Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte « Recherches », p. 279-288.

- Miné Michel (2010). « Les risques psychosociaux saisis par le droit », *Nouvelle revue de psychosociologie* (n° 10), p. 125-137.
- Mispelblom Beyer Frederik (2007). « Encadrer consiste à mettre des orientations dans les cadres opérationnels. » in François Aballéa et Michel Lallement (dir), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Coll. Le travail en débat, Série Colloques & Congrès, Editions Octarès, 320 p.
- Molinier Pascale (2006). *Les enjeux psychiques du travail : introduction à la psychodynamique du travail*. Paris, Éd. Payot & Rivages, impr. 335 p.
- Molinier Pascale, Laugier Sandra, Paperman Patricia (2009). *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Petite Bibliothèque Payot. 302 p.
- Mollat Michel (1978). *Les pauvres au Moyen-Âge, étude sociale*, coll. Le temps & les hommes, Hachette, p. 390, cité par Castel Robert (1999). *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, coll. Folio, Gallimard, 813 p.
- Morel Christian (2002). *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 309 p.
- Morrison Toni (2007). « Lutttes de classes et pauvreté plus tabous que le racisme. » Entrevue avec Gie Gorris, MO* Magazine, 6 février 2007. Traduit du néerlandais pour le réseau FEN par Edith Rubinstein. Consultable le 1er mars 2007 sur le site : http://sisyphe.org/article.php?id_article=2625
- Mousli Marc (2005). « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », *Négociations*, n° 4, p. 21-33.
- Mucchielli Alex (1998). *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Paris, A. Colin, 160 p.
- Mumby Dennis K. & Putnam Linda L. (1992). "The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality". *Academy of Management Review* 17, p. 465-486.
- Nasse Philippe et Légeron Patrick (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, La Documentation française.
- Neveu Érik (2002). *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, 125 p.
- Niedhammer Isabelle, Teck Marie-Ly, Starke Dagmar and Siegrist Johannes (2004). « Effort-reward imbalance model and self reported health: Cross-sectional and prospective results from the GAZEL Cohort », *Social Science & Medicine*, 58(8), p. 1531-1541.

Olivier de Sardan Jean-Pierre (1996). « La violence faite aux données », Enquête [En ligne], 3, mis en ligne le 14 septembre 2007, consulté le 03 mars 2013. URL : <http://enquete.revues.org/363>

Olivier Maud et Leleux Jean-Pierre (2014). Rapport au nom de d'office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques sur Faire connaître et partager les cultures scientifiques techniques et industrielle : un impératif, présenté à l'assemblée Nationale et au Sénat le 9 janvier 2014.

Omnès Catherine (2009). « Les surintendantes d'usine. Attention au « facteur humain » et prévention du risque au travail (1917-1946) » in Omnès Catherine et Pitti Laure (dir.), *Cultures du risque au travail et pratiques de prévention au XXe siècle. La France au regard des pays voisins*, Rennes, PUR, p. 19-30.

Omnès Catherine, Bruno Anne-Sophie *Les mains inutiles : inaptitude au travail et emploi en Europe*. Paris, Belin, 2004. 477 p.

Osty Florence, Sainsaulieu Ivan, Uhalde Marc (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. La Découverte, 408 p.

Paillé Pascal (2008). « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », *Le travail humain*, Vol. 71, p. 22-42.

Paiva Michelle (2014). « Le sexe du cancer professionnel : le strictement féminin et l'inévitablement apolitique ». *Raison Présente*, n°190/2ème semestre 2014, Genre et Santé au Travail, p. 55-67.

Paiva Michelle (2015). « Dans la trame de la division sexuelle du travail: l'invisibilisation des atteintes cancérogènes à la santé, spécifique aux femmes ? » 4 March - 6 March 2015, ITUH, Bd du Roi Albert II, 5; 1210 Brussels.

Pak Mathilde (2013). *Le travail à temps partiel*, Synthèse stat', DARES, numéro 4, juin.

Parsons Talcott (1981). "Definitions of Health and Illness in the Light of AmÉrican Values and social structure," in arthur l. Caplan, H. tristran engelhardt, Jr., and James J. McCartney (eds), *Concepts of Health and Disease: Interdisciplinary Perspective*, London, p. 69

Paugam Serge (2000). *Le salarié de la précarité, les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Collection Lien social, PUF, Paris, 437 p.

Petit Emmanuel (2009). « Le rôle des affects en économie », *revue d'économie politique*, n°6, vol. 119, p. 859 à 897.

Pezé Marie (2003). « Corps et travail », *Cahiers du Genre*, n° 35, p. 141-164.

- Pezé Marie (2010). Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés, Journal de la consultation « Souffrance et Travail » 1997-2008, Flammarion, Paris, (1ère ed. Pearson, 2008.)
- Pfefferkorn Roland (2007). Inégalités et rapports sociaux. Rapports de classes, rapports de sexes. Paris, La Dispute, coll. Le genre du monde. 412 p.
- Picard Dominique, Marc Edmond (2012). Les conflits relationnels, 2e éd., Paris, Presses Universitaires de France « Que sais-je ? », 128 p.
- Piotet Françoise, Sainsaulieu Renaud (1994). Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, Paris, Presses de la FNSP et ANACT. 374 p.
- Poisson Jean-Frédéric (2009). Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000216.pdf> – consulté le 24 juillet 2015
- Ramaut Dorothée (2006). *Journal d'un médecin du travail*, Ed. Le cherche midi, 176 p.
- Reille-Baudrin Emmanuelle et Zittoun Mylène (2015). « Meurtre de deux inspecteurs du travail dans l'exercice de leur métier : re-trouver l'événement pour sortir de l'angoisse », Nouvelle revue de psychosociologie 2015/1 (n° 19), p. 65 à 78.
- Reynaud Jean-Daniel (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse, Octarès Éditions, 1999, 2e éd. augmentée.
- Reynaud Jean-Daniel (1997). Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale, Armand Colin, Paris.
- Reynaud Jean-Daniel (2003). « Réflexion I. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », in Gilbert de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte « Recherches », p. 103-113.
- Rocheffordière (de la) Yves (1990). *Du conflit au dialogue*, Paris, Les Ed. d'Organisation, cité par Diné Sébastien (2007). « Conflit du travail vers une forme d'expression interpersonnelle », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 2, N° 2. 21.
- Sainsaulieu Renaud (1988). *L'identité au travail*, 3^e édition, Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Références », 1977 pour la 1^{ère} ed., 480 pages.
- Sartre Jean-Paul (1938). *Esquisse d'une théorie des émotions*, Paris, Hermann, (réédition 1995), 67 p.
- Schiele Bernard, Eidelman Jacqueline (1992). « Culture scientifique et musées », *Sociétés contemporaines*, (n° 11-12), Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 286 p.

Schwartz Bertrand (1968). « Réflexions sur le développement de l'éducation permanente », Revue française de pédagogie, n°4, p. 32.

Simmel Georg (1912), *Le conflit*, (2003), Paris, Circé, coll. "Poche", p. 19-22

Simmel Georges (1992). *Le conflit*, Editions Circé, Paris, cité par Diné Sébastien (2007). « Conflit du travail vers une forme d'expression interpersonnelle », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 2, N° 2. 21.

Strauss Anselm (1951). Traduction de « Studying the Nurse's Work », *Américan Journal of Nursing*, 51(May), p. 294-295 (SE, p. 311 -315).

Strauss Anselm (1992). *La Trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan.

Testart Alain (2014). *L'Amazone et la cuisinière, anthropologie de la division sexuelle du travail*, Paris, Éditions Gallimard, collection « Bibliothèque des sciences humaines », 188 p.

Testenoire Armelle (2009). « De la complexité du social aux parcours atypiques ; l'apport d'une sociologie événementielle », *Revue Suisse de Sociologie*/ n°3, p. 321-335

Testenoire Armelle, Trancart Dominique (2011). « Parcours professionnels, ruptures et transitions, inégalités face aux événements de santé », Rapport à la DARES, mars.

Thébaud-Mony Annie (2007). *Travailler peut nuire gravement à votre santé : sous-traitance des risques, mise en danger d'autrui, atteinte à la dignité, violences physiques et morales, cancers professionnels*, Paris, la Découverte, impr., 290 p.

Thébaud-Mony Annie, Philippe Davezies, Laurent Vogel et Serge Volkoff (2015). *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, La Découverte, Paris, 576 p.

Thévenet Maurice (2004). *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris, Les Editions d'Organisation, 2000 (1ère ed.), p.

Thévenet Maurice (2010). *La culture d'entreprise*, 6e éd., Paris, Presses Universitaires de France « Que sais-je ? », 2010, 128 p.

Tixier Pierre-Éric, « Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France », *Négociations*, 2007/2 n° 8, p. 103-119.

Tocqueville Alexis de (1981). *De la démocratie en Amérique II*, Paris, Flammarion, 1981, coll. "GF", p.438.

Tripier Pierre (1991). *Du travail à l'emploi. Paradigmes, idéologies et interactions*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 204 p.

Uhalde Marc (dir.) (2000). *L'intervention sociologique en entreprise*, DDB, 484 pages.

Ulrich V (2009). « 9. Logiques d'emplois à temps partiel et trajectoires professionnelles des femmes », in Ariane Pailhé et Anne Solaz, *Entre famille et travail*, La Découverte « Recherches », p. 209-232.

Vogel Laurent (2015). « L'importance d'une représentation spécifique en santé et sécurité - réflexions à partir de l'expérience européenne sur le projet de loi Rebsamen », Intervention au séminaire de la Société des ergonomes de langue française (SELF) – Paris, Juin.

Volkoff Serge (Coord.) (2005). *L'ergonomie et les chiffres de la santé au travail : ressources, tensions et pièges*, Octarès.

Volkoff Serge, Gollac Michel (2007). *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, Repères, 121 p.

Weber Max (1947). « Types d'autorité », in Lévy Anfré *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains (T. 2)*. Paris, Dunod, 1965, p. 353-358.

Wittorski Richard (2007). *Professionnalisation et développement professionnel.*, L'Harmattan, Action et Savoir.

Wittorski Richard (2009). « À propos de la professionnalisation », in JM Barbier, E Bourgeois, G Chapelle et JC Ruano-Borbalan, *Encyclopédie de l'éducation et de la formation* Paris, PUF, p. 781-793.

Zarifian Philippe (2003). *À quoi sert le travail ?*, édition La Dispute.

Zarifian Philippe (2009). *Le travail et la compétence*, PUF.

Zolesio Emmanuelle (2014). « L'humour entre professionnels à l'hôpital ». *Les mondes du travail*, 13, p. 43-56.

Sitographie

« Le travail, mauvaise conscience de la science ? » Entretien mené par Johan Pain, psychologue clinicien, le 22 janvier 2014, pour le DIM Gestes. Cf. <http://gestes.net/le-travail-mauvaise-conscience-de-la-science-entretien-avec-christophe-dejours/>, consulté en juillet 2015.

« Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail », DARES, février 2013, <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-009.pdf> - consulté le 2 juillet 2015.

Audition de Marc Lorient par le collège d'expertise des RPS - <http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/medias/Marc-Lorient.pdf>

Circulaire N° 6 DRT du 18 avril 2002 - <http://www.afim.asso.fr/SST/reglementation/Circulaire206DRT18042002.pdf> - consulté le 24 juillet 2015.

Dossier RPS, ANACT <http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/RPS>, consulté en 2012, 2013 et 2014.

INSEE, Enquêtes Emploi du 1^{er} au 4^{ème} trimestre, 2013, consulté sur http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon03178 le 24/05/2015.

L'ANACT est un réseau qui aborde la santé au travail par différents prismes - <http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/RPS>, consulté en 2012, 2013 et 2014.

L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) a eu plusieurs éditions : 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005, et 2010-2011 source : emploi.gouv.fr, consulté le 15 juillet 2015.

Ministère du Travail, *Les RPS, c'est quoi ?* dernière consultation 14 mai 2015 - <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>

Palmarès des sites culturels et récréatifs en 2013, INSEE, 2014, http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=nattef13501, consulté le 2 juillet 2015.

Rapport sur les FabLab. Pour télécharger le rapport en ligne : <http://www.ntreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/etat-des-lieux-et-typologie-des-ateliers-fabrication-numerique-fab-labs>

Rapports sur la santé au travail disponible sur travail-emploi.gouv.fr/publications-officielles, 49/rapports, 51/travail-emploi,900/ , consulté le 15 juillet 2015.

Recherche des récurrences d'articles sur la Cité des sciences,
<http://search.openedition.org/index.php?q=cit%C3%A9+des+sciences&s=La+Lettre+de+l%E2%80%99OCIM>, consulté le 17 août 2015

Site personnel de Marie Pezé, docteur en psychologie et psychanalyste. Elle a créé la première consultation de souffrance au travail en 1997 au Centre d'accueil et de Soins hospitaliers à Nanterre. Cf. <http://www.souffrance-et-travail.com/a-propos/marie-peze/> consulté le 10 juillet 2015

Site personnel d'Olivier Las Vergnas : <http://enviedesavoir.org/>, consulté le 15 juillet 2015.

Site personnel de Joël de Rosnay : <http://www.carrefour-du-futur.com/>, consulté le 15 juillet 2015.

Site de l'APSV : <http://apsv.fr/>, consulté le 15 juillet 2015.

Site d'Universcience : <http://www.universcience.fr/fr/accueil/>

Site du Larousse : <http://www.larousse.fr/>

Travailler mieux, site du Ministère du travail, <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>, consulté le 15 juillet 2015.

Annexes

Annexe 1. Glossaire des sigles

AC : agence comptable
AMCSTI : association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique, technique et industrielle
AT : accident du travail
BSI : bibliothèque des sciences et de l'industrie
CA : conseil d'administration
CCSTI : centre de culture scientifique, technique et industrielle
CE : comité d'entreprise
CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CODIR : comité de direction
COPPA : comité de prévention des pratiques addictives
CRAMIF : Caisse régionale d'assurance maladie Île-de-France (CARSAT en Région)
CSPS : comité de santé psychosociale
CSI : Cité des sciences et de l'industrie
DBRD : direction de la bibliothèque et des ressources documentaires
DDPC : direction du développement des publics et de la communication
DE : direction des expositions
DET : direction de l'édition et du transmédia
DFJ : direction financière et juridique
DGA : direction générale adjointe
DGD : direction générale déléguée
DGPADD : délégation aux grands projets d'aménagement et au développement durable
DIF : droit individuel à la formation
DITI : délégation à l'institutionnel, au territorial et à l'international
DIRECCTE : directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DM : délégation au mécénat
DMSE : direction de la médiation scientifique et de l'éducation
DMTS : direction des moyens techniques et de la sécurité
DP : délégués du personnel
DQUA : délégation à la qualité d'usage et à l'accessibilité
DRH : direction des ressources humaines
DSI : direction des systèmes d'information
DSP : délégation à la stratégie et à la programmation
DUER : document unique d'évaluation des risques professionnels
ECSITE : European Network of Science Centers and Museums
EPPDSCI : établissement public du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie
HSE : hygiène, sécurité du travail, environnement
IRP : instances représentatives du personnel
LOLF : loi organique relative aux lois de finance
RPS : risques psychosociaux
WE : temps partiels week-end et jours fériés
TPS : temps plein semaine
VAE : validation des acquis par l'expérience

Annexe 2. Données relatives à l'organisation

Données relatives à l'organisation

- Liste des Directions/Délégations et services avec leurs grandes missions
- Organigramme et effectifs par Direction/délégation, Département et Organisation des équipes (temps de travail, grandes lignes de fonctionnement)
- Travail en horaires atypiques

Données sociales

Absentéisme :

- par motifs et par durée pour les absences médicales
- durée moyenne des arrêts de travail pour AT
- nombre de journées perdues pour AT

Mouvements de l'effectif

- taux de rotation,

Formation

- nombre d'heures consacrées à la formation continue
- nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation

Evolution des accords collectifs

Données relatives aux relations sociales

Moyens et actions des CHSCT

Nombre de réunions des CHSCT

Nombre d'enquêtes votées

Nombre de cas de recours à un expert

Nombre de mise en œuvre de la procédure de danger grave et imminent et nombre de saisines.

Nombre de représentants formés aux RPS

2. Participation aux élections

Données relatives aux relations du travail

Procédures judiciaires en cours

- individuelles

- collectives

Conflictualité

- nombre d'heures ou de jours de grève

Actes de violence / incivilités

- nombre d'agressions externes (physiques ou verbales -à préciser)

- nombre d'agressions internes (physiques ou verbales -à préciser)

Nombre de sanctions disciplinaires

Harcèlement moral ou sexuel reconnu par la justice

Données relatives à la santé et à la sécurité au travail

des données chiffrées concernant les :

Déclarations AT/MP hors accidents de trajet (avec identification des identifications de RPS)

Nombre d'AT bénins (dont ceux liés à des RPS)

Suicides ou tentatives de suicide reconnus en AT

Nombre d'inaptitudes totales, temporaires (avec identification RPS)

Nombre d'orientations médicales

Visites spontanées à l'infirmerie pour situation de mal être

Alertes remontées au médecin du travail

Nombre de situations de conduites addictives ayant donné lieu à consultation médicale

des éléments présentés dans les rapports suivants :

- Rapport du médecin du travail

- Rapport des infirmières
- Rapport de l'assistante sociale
- Rapport des psychologues

Annexe 3. Présentation schématique de la grille par direction/délégation

Dép.	Dom.	Description du risque	Eff.	Imp.	Réc.	Crit.	Plan d'action	Prio.	Niv.	Obs.
Y	Changement (emploi, activité)	Difficultés d'adaptation liées aux évolutions technologiques	Service X	T +	-		Mettre en place une formation individualisée aux nouveaux outils et un accompagnement de la prise en main sur le poste de travail.	3	Dép.	

Dom. : Domaine - Eff. : Effectif concerné - Imp. : Importance - Réc. : Récurrence - Crit. : Criticité du risque - Prio. : Priorité de traitement - Niv. : Niveau de prise en charge - Obs. : Observations Dpt. : département - Dél. : Délégation - Dir. : Direction - Et. : Etablissement

Les paragraphes suivants détaillent le contenu des différentes colonnes.

1. Les unités de travail

De manière à faciliter la mise en place de plans d'action, les unités de travail retenues correspondent au niveau des équipes par département/délégations (une grille par direction/délégation).

2. Domaines de risque

Voici quelques exemples que nous avons travaillés sur le terrain :

Domaine de risque	Thématiques concernées
Contenu du travail	Charge de travail
	Rythme de travail
	Exigences cognitives
	Niveau d'autonomie
	Exigences coûts, délais
	Exigence en formation ou compétences
	Injonctions contradictoires
	Monotonie
	Marge de manœuvre
Organisation du travail	Horaires de travail
	Anticipation – prévisibilité sur le travail
	Périmètre de responsabilité
	Rattachements hiérarchiques multiples
	Mobilité
Management et relation du travail	Reconnaissance
	Equité
	Soutien social - management

	Confiance management - salariés
	Soutien social des collègues
Changement (emploi, activité)	Abandon/nouveaux de projets
	Nouvelles technologies
	Evolutions organisationnelles
	Anticipation – prévisibilité sur l'activité
	Insécurité professionnelle
Développement professionnel	Possibilités d'épanouissement
	Sens
	Engagement
	Formation
	Mobilité

3. La description des facteurs de risques psychosociaux

Les facteurs susceptibles de générer des de risques psycho sociaux subis ou éprouvés plus ou moins régulièrement ou dans la durée, sont très divers (cf. dans le tableau ci-dessus les « thématiques concernées »). Ils sont regroupés dans 5 domaines (cf. colonne « domaine de risque » dans le tableau ci-dessous et dans les grilles d'évaluation des risques par Unité de travail. Les facteurs de risques sont décrits à l'issue d'un travail en deux temps :

- A partir de remontées individuelles, de l'examen des situations qui font problème.
- A partir de ces situations : analyse collective et contextualisation des problèmes. C'est cette analyse qui permet de qualifier la (les) situation(s) à risques psychosociaux (cf colonne « description du risque »)

4. Les effectifs concernés

Pour chaque risque, une estimation du nombre de personnes concernées est proposée avec lorsque c'est pertinent, une précision du service concerné, de la fonction ou du statut hiérarchique.

5. Définition de l'importance du risque

L'importance du risque consiste à préciser les conséquences que ce risque peut engendrer (NB : dans certains cas, des conséquences sur un aspect peuvent ensuite générer des conséquences sur les autres):

- soit sur le travail de la (ou des) personnes concernées par la situation
- soit sur le(s) collectif(s) de travail
- soit sur l'individu ou les individus concernés par la situation

Dans le travail d'analyse du risque, c'est l'examen des situations qui font problème qui permet d'identifier leurs conséquences réelles, ou celles qu'elles auraient pu entraîner.

Importance du risque pour	
Travail	+ ou -
Collectif	+ ou -
Individu	+ ou -

6. Définition de la récurrence du risque

Trois 3 niveaux d'occurrence :

Récurrence du risque	
Quotidienne	++
Régulière	+
Occasionnelle	-

7. Définition de la criticité

L'évaluation de la criticité des risques tient compte à la fois de l'importance du risque et de son niveau de récurrence, et met l'accent sur la nécessité par l'organisation de prendre en charge le risque concerné.

Cotation du risque	Couleur associée
Risque significatif	
Risque moyen	
Risque faible	
Risque à surveiller	

8. Définition du plan d'action

Ce sont des propositions d'actions concrètes :

- pour pallier le risque (dispositif de prévention)
- pour le cas échéant traiter des situations avérées

9. Définition de la priorisation du plan d'action

Les plans d'action sont priorisés en tenant compte essentiellement de la criticité du risque, et selon une hiérarchisation plus « qualitative » qu'arithmétique (par exemple : les caractéristiques de la population concernée, l'existence éventuelle d'alertes sont prises en compte)

Actions à mener	Degré de priorité
Vigilance : Action à mettre en place rapidement	1

Action à mettre en place dans les 6 mois	2
Action à initier dans l'année	3
Surveiller l'évolution	4

10. Définition du niveau de prise en charge du plan d'action

C'est le lieu d'initiative et de coordination du plan d'action :

- Département
- Direction/délégation
- Etablissement

11. Observations relatives au suivi du plan d'action

Il s'agit de préciser l'actualité de la prise en charge du plan d'action.

Si le plan d'action est en cours :

- les éléments déjà pris en charge, les actions menées
- éléments chiffrés
- les résultats

Ces éléments sont suivis au fur et à mesure par les correspondants du CSPS et sont intégrés dans le cadre des travaux du comité de suivi et de coordination.

Annexe 4. Grille des entretiens individuels

Deux questionnements :

- parcours professionnel de l'école à nos jours
- parcours de santé de la naissance à nos jours

Observations générales : Soins apportés à son apparence – tenue vestimentaire – posture – marques du travail

Relances :

Généralités	Métier Statut professionnel Date d'entrée dans l'entreprise Age Origine Géographique
Contenu du travail	Activités de travail au quotidien, à l'année Missions Rythme Outils Temps Acteurs Moyens/outils Rôle dans l'organigramme Objectifs
Management et relations au travail	• Lien à la hiérarchie n+1, +2 • Lien à la DG • Lien à la DRH • Rapport aux collègues • Rapport aux IRP • Rapports dans le service/dep/dir/établissement • Qui consultez-vous si soucis ?
Changements travail/emploi	Peur de l'avenir ? Maîtrise de l'activité ? Changement d'activités/ missions ? Peur du licenciement, mobilité ? Connaissance de la GPEC ? Changement de statut
Organisation du travail	Rapport aux autres dir/dep. Clarté des missions des autres ? Clarté des interactions Possibilité d'arbitrage/qui arbitre Mode de communication (réunion, outils fréquence, interlocuteurs) Fonctionnement : hiérarchie/projet.autre Production transverse
Développement professionnel	Formations initiales continues Parcours Opportunités, souhaits compétences

Production	Pensez-vous que votre entreprise ait pour mission de rendre un service particulier ? lequel ? est-ce réalisé, y a-t-il des marges de manœuvre ? Pour vous, les personnes que vous servez sont –elles des clients ou des usagers ? en quoi ? Dans votre travail cherchez- vous à rendre un service particulier à l'utilisateur ou au client ? comment ? ce service diffère-t-il de ce que font certaines entreprises concurrentes
Puissance d'action, adéquation moyens et fins	Quelle est votre mission ? Quels en sont les objectifs, les moyens (suffisants ? ou non ?) – accès aux informations – compréhension, maîtrise des outils/nouvelles technologies Pouvez-vous exercer votre métier de la manière qui vous convient ? est-ce facile ou difficile ? si oui, en quoi ? sinon expliquez ce que vous souhaiteriez faire de différent ou en plus ? (détailler plus) Quels sont les principaux problèmes qui se posent à vous dans votre activité (cadence, qualité, informations, tensions vis-à-vis de la hiérarchie, décision, relations ...) Quelle est votre place dans la hiérarchie ? cette place confère-t-elle des marges de manœuvre ou un obstacle pour réaliser le travail ? L'organisation des acteurs, de la sous-traitance vous paraît-elle logique ?
Réseau/inclusion/imbrication	Personnes/structures en interaction (nature, lien géographique) dans le travail/pause/trajets/infos au quotidien Personnes/structures dont dépend la réalisation du travail/pause/trajets/infos (nature, lien géographique) Liens avec les CDD, stagiaires, sous-traitants Lien aux syndicats, aux associations de salariés Médecin du travail, CHSCT : déjà rencontrés ? intérêt ? Lien avec la hiérarchie
Composition du collectif, repérage des rôles hommes/femmes ; internes/externes	Qui compose le collectif, comment se répartissent les hommes et les femmes, les intérieurs, les cdd ou autres. Quel turn over des extérieurs, quelles places de chacun, y a-t-il des places spécifiques dans la division du travail ou est-ce que les extérieurs viennent en renfort de l'interne indépendamment du statut ? Pensez-vous que les hommes et les femmes ont les mêmes possibilités de carrière ? Sont incités de la même manière à progresser dans la hiérarchie ? Pensez-vous que les jeunes et les anciens ont les mêmes possibilités de carrière et les mêmes possibilités d'avoir un salaire correct ?
Rapport à l'emploi	Sinon qu'auriez vous aimé faire de plus dans cette entreprise ou auriez-vous aimé faire une autre activité ? Si statut intégré : vous conduit il à accepter plus facilement des défaillances de l'organisation Si statut non intégré : ce statut est-il un handicap pour comprendre certaines situations, certains problèmes, pour

	recevoir des informations ou en transmettre, pour prendre certaines décisions. Type de contrat, poste Comment/pourquoi avez-vous eu/choisi ce poste/entreprise Quels sont vos projets pros à l'avenir ?
Expression	Pensez-vous que vous pouvez dire ce que vous pensez sur : l'organisation, le travail en général, votre travail spécifique votre carrière Liens avec les syndicats, assos professionnelles Discussion du travail dans la famille
L'évaluation	Avez-vous des évaluations ? par qui ? quelle forme ? Cela concerne : vos résultats ? la façon dont vous travailler ? les résultats de votre équipe ? qu'en pensez-vous ?
Salaire	Y a-t-il des critères d'attribution de primes ou d'intéressement dans votre activité ? pensez-vous que cela soit juste ? Souhaitez-vous le maintien de ce type de rémunération. Quel salaire ? évolution possible ? Suffisant ? pourquoi ?
La joie au travail, la complicité	Quels sont les éléments qui rendent votre travail agréable : Des moments de convivialité (cantine, réunions liens amicaux avec les collègues en dehors du travail) Vous arrive t-il de rire et de plaisanter dans le cadre du travail ?
Respect et reconnaissance	Arrive-t-il que l'on vous demande votre avis concernant vos objectifs ou ceux du service ? Votre salaire est-il juste ? Vous remercie-t-on ? Etes-vous là où vous devriez être ? Le travail que vous effectuez a-t-il une incidence sur votre épanouissement personnel ? Est-il important dans votre vie personnelle Contribue t-il à votre épanouissement ? comment ? Pouvez-vous y investir vos désirs de réalisation ? Quelles sont vos qualités ? sont-elles mises en avant ? Quels sont vos échecs, réussites ? Subissez-vous des discriminations ? Avez-vous confiance en vous ? vous fait-on confiance ?

1. Médecins du travail / infirmières

- Objectif de la médecine du travail selon lui
- Son sens à Universcience ? A t-il collaboré à des projets de réflexion/travail au niveau de l'entreprise?
- Quels questionnaires porte-il ? à qui ? Depuis quand ? Quels résultats ?

-
- Evaluations ?
 - Comment sont découpés les salariés en unités ?
 - Les salariés les plus présents /importants en médecine de travail
 - Quelle relation avec les salariés, pourquoi ?
 - Que sait-il des CDD, stagiaires, sous traitants ?
 - Lien aux syndicats, aux associations de salariés ?
 - Fait-il parti d'asso ou groupes professionnels ? travaillé pour l'Etat?
 - Que sait-il des négociations ? y participe-t-il? Pourquoi?
 - Quels axes aujourd'hui de prévention ? évaluation? Suivi ?

2. Managers

Activité de travail

- Rapport aux collaborateurs/hiérarchie
- Qu'est-ce qu'être manager ?
- Aimez-vous cette position?
- Quelle est votre mission ?
- Que faites-vous comme manager ?
- Avez-vous des problématiques pour donner envie/confiance/énergie à vs équipes ?
- Leur arrive-t-il d'être malade ? restent-ils ? comment réagissez-vous ? répercussions organisationnelles ?
- Y a t-il eu des congés maladie à répétition ? qu'en pensez-vous ?
- Y a t-il déjà eu des cas de harcèlement, guerres entre les équipes ?

Organisation du travail

- Objectif du travail pour l'entreprise selon lui
- L'organisation est-elle bien faite ?
- Parvient-il à faire passer les informations d'un niveau hiérarchique à l'autre ?
- Rapport à l'autorité / horaires
- Les acteurs les plus présents /importants sur son chantier de travail
- Sens du travail, de l'entreprise, de la production
- Rapport à l'organisation
- Liens avec les CDD, stagiaires, sous traitants
- Lien aux syndicats, aux associations de salariés
- Médecin du travail, CHSCT : déjà rencontrés ? intérêt ?

3. les syndicats, CHSCT, ingénieur sécurité

Activité de travail

- Activités de travail au quotidien, à l'année
- Comment êtes-vous accueillis dans les lieux de travail ? qui vous reçoit ? que faites-vous ?
- Retour des autres sur lui/son travail
- Comment s'est fait le choix de l'entreprise ? le choix du poste ?
- Quels sont les négociations en cours ? quels en sont les acteurs ?
- Quels sont vos marges de manœuvre aujourd'hui ? vos difficultés ?
- Pensez-vous avoir un impact sur la santé au travail ?
- Êtes-vous assez nombreux pour réaliser cette mission ?
- Quels sont les moyens mis à votre disposition ? par qui ?
- Quels sont les outils de mesure que vous avez aujourd'hui ?
- Quels experts ?

Organisation du travail

- Objectif du travail pour l'entreprise selon lui
- L'organisation est-elle bien faite ?
- Parvient-il à faire passer les informations d'un niveau hiérarchique à l'autre ?
- Rapport à l'autorité / horaires
- Les acteurs les plus présents / importants selon lui
- Sens du travail, de l'entreprise, de la production
- Rapport à l'organisation
- Liens avec les CDD, stagiaires, sous-traitants
- Lien aux syndicats, aux associations de salariés, médecin du travail

4. l'assistante sociale

- Qui rencontre-t-elle ?
- Profils ?
- Parlent-ils du travail ?
- Ont-ils des problèmes de santé ? responsabilité de care ?
- Les problématiques se résolvent-elles ?
- Quel est son champ d'action ?

-
- Quels outils d'aide ?
 - A-t-elle vu des personnes quitter leur emploi ? pourquoi ?

5. la DRH

- Quelle est son ancienneté dans la structure et celle de ses principaux collaborateurs

Rôle dans l'organisation

- Organisation précise de la DRH
- Avoir un schéma avec effectifs et fonctions
- identifier les liens avec les services de santé au travail et les services de sécurité
- identifier les différences d'interventions et d'implication entre les deux sites
- Que veut dire « sans affectation » dans l'organigramme de la DRH (3 p)
- Quelles sont les principales missions de son service, les siennes et celles de ses principaux collaborateurs ?
- Quelles sont ses priorités actuelles ?
- Quelques éléments concernant les questions d'évaluation, de formation (budget/MS et quelles priorités), de mobilité
- Place de la DRH dans le comité de direction générale
- Fonctionnement DRH / DG et DRH / autres directions de l'entreprise
- Quelle répartition des rôles avec son adjoint et avec son responsable des relations sociales ?
- A quelles instances du personnel participe-t-elle ? (négociations ? DP ? CE ? CHCST ?)
- Quel mode de communication avec les salariés (sur les questions RH ?)

Grandes évolutions de l'entreprise sur les modes de fonctionnement et la culture ?

- Comment qualifier les modes de fonctionnement dans l'entreprise
- Quelles évolutions de la culture ? récentes ? souhaitables ?
- Comment qualifierait-elle le climat actuel

Grandes évolutions de l'entreprise -récentes et à venir- sur un plan RH

- Quelles transformations ou évolution de métiers ?
- Comment se fait le passage des compétences individuelles aux compétences collectives ?
- Y a-t-il un sujet relatif à la productivité ?
- Existe-t-il des projets d'évolution des effectifs ? sur quels métiers ?

Son point de vue sur la question des RPS dans entreprise ?

- Quel est son point de vue sur les différents risques psychosociaux (quels lieux ? quels types ?)

- Distinction fonctions opérationnelles et fonctions support ?
- Quelles sont les priorités de son point de vue
- Comment est-elle impliquée sur ce dossier depuis l'émergence des problèmes et des demandes d'expertises ?
- Sa vision de la manière dont le sujet a été abordé jusqu'à présent
- Ses recommandations sur le sujet

Plus largement sur les questions de sécurité et de santé

- Comment a-t-elle été associée aux travaux sur les DUER physiques (sur les différents sites)
- Est-elle informée des principaux axes, problèmes concernant la sécurité ou la santé ?
- Comment travaille-t-elle avec le médecin du travail ?

Et puis ...pour finir

- Dans son activité et celles de son service : ce qui marche bien et les difficultés rencontrées

6. Entretien avec le DRH adjoint

- En fonction des missions qui sont les siennes, reprendre les principales questions prévues pour la DRH

7. Entretien avec le Responsable des relations sociales

Rôle dans l'organisation

- Organisation de son service et place dans la DRH (faire dessiner, et faire préciser les liens avec les services de santé au travail et les services de sécurité)
- Quelles sont les principales missions de son service, les siennes et celles de ses principaux collaborateurs ?
- Quelle répartition des rôles avec la DRH sur les relations sociales
- Quelles sont ses priorités actuelles ?

Dialogue social

- Architecture des différentes instances : les 2 CE, les 2 CHSCT, les DP (de site ??)
- Qui les préside ? qui siège du côté de la direction ?
- Quel dialogue avec les OS ? quel type de relations (évolution dans le temps ?)
- Quelles relations avec les différentes organisations
- Principaux accords signés récemment
- Y a-t-il eu des échecs de négociation sur des sujets autres que les RPS ?
- Comment se gère l'obligation de négocier sur certains sujets ? (GPEC/HF/Seniors etc)

Son point de vue sur la question des RPS dans entreprise ?

- Quel est son point de vue sur les différents risques psychosociaux (quels lieux ? quels types ?)
- Quelles sont les priorités de son point de vue
- Comment est-elle impliquée sur ce dossier depuis l'émergence des pbs et des demandes d'expertises ? comment s'est géré le retour des différents rapports d'expertise ?
- Sa vision de la manière dont le sujet a été abordé jusqu'à présent
- Ses recommandations sur le sujet

Et puis ...pour finir

Dans son activité et celles de son service : ce qui marche bien et les difficultés rencontrées

Annexe 5. Liste des entretiens individuels et collectifs

N°	Direction	Nom	Durée	Type
1	DMTS	Pascale	1h16	TRAJECTOIRE
2	DMTS	Laurent	1h17	TRAJECTOIRE
3	DMTS	Johny	1h39	TRAJECTOIRE
4	DMTS	Pascale	1h03	TRAJECTOIRE
5	DMTS	Adrien	1h56	TRAJECTOIRE
6	DMTS	Luc	1h08	TRAJECTOIRE
7	DMTS	Jean-Marie	1h37	TRAJECTOIRE
8	DMTS	Franck	1h20	TRAJECTOIRE
9	DMTS	Régis	1h34	TRAJECTOIRE
10	DMTS	Marie-Christine	1h38	TRAJECTOIRE
11	DMTS	sandra	2h13	TRAJECTOIRE
12	DMTS	Marie	2h16	TRAJECTOIRE
13	DE	Léa	1 h27	TRAJECTOIRE
14	DE	Justine	1h16	TRAJECTOIRE
15	DE	Laure	1h43	TRAJECTOIRE
16	DE	Mariline	3h19	TRAJECTOIRE
17	BSI	Elisabeth	1h15	TRAJECTOIRE
18	BSI	Antoinette	pas de son	Organisation
19	DMTS	Louis	plus de 4 heures	Organisation
20	DMTS	Louis	1h20	TRAJECTOIRE
21	Santé	Fabienne	1h26	Organisation
22	DFJ	Paul	pas de son (1h)	Organisation
23	DRH	Alexandra	30+2h	Organisation
24	DFJ	Andrée	pas de son (1h)	Organisation
25	BSI	Catherine	pas de son (1h)	Organisation
26	DG	Régine	plus de 4 heures	Organisation
27	DG	Régine	2h00	TRAJECTOIRE
28	DE	Luc	pas de son (1h)	Organisation
29	DMSE	Patrick	pas de son (1h30)	Organisation
30	Délégation	Arlette	pas de son (1h)	Organisation
31	DDPC	Anne	pas de son (1h)	Organisation
32	Délégation	Fabrice	pas de son (1h30)	Organisation
33	DET	Timothée	pas de son (1h30)	Organisation
34	Syndicat	Nicolas	plus de 4 heures	TRAJECTOIRE
35	Syndicat	Nicolas	plus de 4 heures	Organisation
36	DG	John	2h00	TRAJECTOIRE
37	Syndicat	Laura	1h30	TRAJECTOIRE
38	DQUA	Agathe	pas de son (1h)	Organisation
39	DMTS	Yves	pas de son (1h)	Organisation
40	DMTS	Yves	1h44	TRAJECTOIRE

41	BSI	Elis	Pas de son (2h30)	TRAJECTOIRE
42	DSI	laurent	pas de son (1h)	Organisation
43	Syndicat	Patrick	pas de son (1h)	Organisation
44	DG	Frédéric	pas de son (1h)	TRAJECTOIRE
45	BSI	Laurent	pas de son (1h)	Organisation
46	DRH	Sarah	2h	TRAJECTOIRE
47	BSI	Patrice	pas de son (1h)	TRAJECTOIRE
48	DRH	Laure	pas de son (1h)	Organisation
49	DG	Stella	pas de son (1h30)	Organisation
50	DG	Raymond	0h42	Trajectoire
51	BSI	<i>Collectif</i>	3H	Organisation
52	DRH+bsi		3H	Organisation
54	DMSE		3H	Organisation
55	DMTS		3H	Organisation
56	DDPC		3H	Organisation
58	DE		3H	Organisation
59	DFJ		3H	Organisation
60	DET		3H	Organisation
61	Délégations		3H	Organisation
62	CO csps		3H	Organisation
63	Santé	Suzanne	pas de son (1h30)	Organisation
64	Santé	Hélène	pas de son (1h30)	Organisation
65	Syndicat	Mauricette	pas de son (1h30)	Organisation
66	Syndicat	Jacques	pas de son (1h30)	Organisation
67	DRH	Katy	pas de son plus de 3h	Trajectoire
68	DMTS	jean	pas de son (1h30)	Organisation
69	Syndicat	Laurène	1h55	Trajectoire

Annexe 6. Questionnaire quantitatif

Bienvenue sur le questionnaire en ligne réalisé par Conseil et recherche. Comme vous l'avez peut-être lu dans Universcience Info, par mail ou sur l'intranet, Conseil et Recherche est en charge de l'évaluation des risques psychosociaux, c'est-à-dire, de ce qui peut porter préjudice à la santé mentale du personnel Universcience. L'évaluation des risques psychosociaux sera réalisée à l'issue de ce questionnaire et sera mis à votre disposition dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (Cf : R:\securite-info - accessible sur le réseau). Comme Universcience rassemble 1200 personnes, nous avons souhaité par ce questionnaire recueillir le ressenti et l'expérience de chacun dans ce domaine. Merci de répondre à l'ensemble des questions. Cet espace et les données sont tenus confidentiels conformément à la CNIL. Durée : 20 minutes

N°	Thématique	description	Question	Profil de réponse	Réponses
1		Généralités	Cliquer sur votre métier	CM	cf grille officielles
2		Généralités	Cliquer sur votre entité de travail	CM	Départements/délégation/AC/DG etc. (Cf fichier RH)
3		Généralités	Quel est votre site de travail principal ?	fermé	CSI - Palais de la découverte
4		Généralités	Votre fonction vous amène-t-elle à aller sur les deux sites ?	CM	Quasiment jamais, environ 1 fois par mois, environ 1 fois par semaine, plusieurs fois par semaine.
5		Généralités	Quel âge avez-vous ?	CU	
6		Généralités	Quelle est votre ancienneté ?	CU	moins de 1 an, de 1 à 5 ans, de 5 à 10 ans, de 10 à 20 ans, + de 20 ans
7		Généralités	Quel est votre statut contractuel ?	CU	Fonctionnaire - salarié de droit privé
8		Généralités	Etes-vous cadre ? Si oui, avez-vous des fonctions de management ?	CU	oui / non manager ; manager de manager
9		Généralités	Quel est votre régime de travail ?	CU	HVI ; PPH ; Forfait 1, 2, 3 ; vacations ; temps partiel ; fonctionnaire.
10		Généralités	Etes-vous ?	CU	Un homme - Une femme
11	Contenu du travail	Charge de travail	Prenez-vous du retard dans votre travail ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
12	Contenu du travail	Charge de travail	Disposez-vous d'un temps suffisant pour accomplir vos tâches professionnelles ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
13	Organisation du travail	Rythme de travail	Travaillez-vous à une cadence élevée tout au long de la journée ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
14	Organisation du travail	Rythme de travail	Est-il nécessaire de maintenir un rythme soutenu au travail pour réaliser toutes ses tâches ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
15	Contenu du travail	Exigences cognitives	Durant votre travail, devez-vous avoir l'œil sur beaucoup de choses à la fois ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
16	Contenu du travail	Exigences cognitives	Votre travail exige-t-il que vous vous souveniez de beaucoup de choses ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
17	Organisation du travail	Prévisibilité	Au travail, êtes-vous informé(e) suffisamment à l'avance au sujet par exemple de décisions	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais

			importantes, de changements ou de projets futurs ?		
18	Organisation du travail	Prévisibilité	Recevez-vous toutes les informations dont vous avez besoin pour bien faire votre travail (via des réunions régulières par exemple) ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
19	Management et relation du travail	Reconnaissance	Votre travail est-il reconnu et apprécié par le management ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
20	Management et relation du travail	Reconnaissance	Êtes-vous traité(e) équitablement au travail ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
21	Management et relation du travail	Equité	Les conflits sont-ils résolus de manière équitable ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
22		Equité	Quelle voie utilisez-vous pour chercher et trouver des solutions aux situations de conflit ?	CM	Management ; Drh ; collègues ; IRP ; autres
23	Management et relation du travail	Equité	Le travail est-il réparti équitablement ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
24	Contenu du travail	Clarté des rôles	Votre travail a-t-il des objectifs clairs ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
25	Organisation du travail	Clarté des rôles	Savez-vous exactement ce que l'on attend de vous au travail ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
26	Organisation du travail	Conflits de rôles	Au travail, êtes-vous soumis(e) à des demandes contradictoires ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
28	Organisation du travail	Conflits de rôles	Devez-vous parfois faire des choses qui auraient dû être faites autrement ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
29	Management et relation du travail	Management	Dans quelle mesure diriez-vous que votre supérieur(e) hiérarchique... ... accorde une grande priorité à la satisfaction au travail ? ... est compétent(e) dans la planification du travail ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
30	Management et relation du travail	Soutien social - management	À quelle fréquence votre supérieur(e) hiérarchique est-il(elle) disposé(e) à vous écouter au sujet de vos problèmes au travail ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
31	Management et relation du travail	Soutien social - management	À quelle fréquence recevez-vous de l'aide et du soutien de votre supérieur(e) hiérarchique ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
32	Management et relation du travail	Confiance management - salariés	Pouvez-vous faire confiance aux informations venant de vos supérieurs hiérarchiques ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais

33	Management et relation du travail	Confiance management - salariés	Votre manager vous fait-il confiance quant à votre capacité à bien faire votre travail ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
34	Management et relation du travail	Confiance entre collègues	Où y a-t-il une bonne coopération entre les collègues au travail ?	CM	Dans le service - le département - la direction - la délégation - avec les autres directions et délégations-avec les sous-traitants, avec les partenaires
35	Management et relation du travail	Confiance entre collègues	Dans l'ensemble, avez-vous confiance en vos collègues ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
36	Management et relation du travail	Soutien social des collègues	À quelle fréquence recevez-vous de l'aide et du soutien de vos collègues ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
37	Management et relation du travail	Soutien social des collègues	À quelle fréquence vos collègues se montrent-ils à l'écoute de vos problèmes au travail ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
38	Contenu du travail	Marge de manœuvre	Avez-vous une grande marge de manœuvre dans votre travail ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
39	Contenu du travail	Marge de manœuvre	Pouvez-vous intervenir sur la quantité de travail qui vous est attribuée ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
40	Développement professionnel	Possibilités d'épanouissement	Votre travail nécessite-t-il que vous preniez des initiatives ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
41	Développement professionnel	Possibilités d'épanouissement	Votre travail vous donne-t-il la possibilité d'apprendre des choses nouvelles ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
42		Santé auto évaluée	En général, diriez-vous que votre santé (physique et mentale) est :	CU	Excellent/très bonne, bonne, assez bonne, plutôt mauvaise, mauvaise
43		Stress	Dans l'année passée, à quelle fréquence avez-vous été irritable ?	CU	Tout le temps, très souvent, parfois, très peu, jamais
44		Stress	Dans l'année passée, à quelle fréquence avez-vous été stressé(e) ?	CU	Tout le temps, très souvent, parfois, très peu, jamais
45		Epuisement	Dans l'année passée, à quelle fréquence vous êtes-vous senti(e) à bout de force ?	CU	Tout le temps, très souvent, parfois, très peu, jamais
46		Epuisement	Dans l'année passée, à quelle fréquence avez-vous été émotionnellement épuisé(e) ?	CU	Tout le temps, très souvent, parfois, très peu, jamais
48	Contenu du travail	Exigence émotionnelle	Votre travail vous place-t-il dans des situations déstabilisantes sur le plan émotionnel ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
49		Articulation famille/travail	Sentez-vous que votre travail vous prend tellement d'énergie que cela a un impact négatif sur votre vie privée ?	CU	Oui, oui mais jusqu'à un certain point, non
50	Changement institutionnel	Insécurité professionnelle	Êtes-vous inquiet(ète) à l'idée de perdre votre emploi ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
51	Changement (emploi, activité)	Insécurité professionnelle	Craignez-vous d'être muté(e) à un autre poste de travail contre votre volonté ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais

52	Développement professionnel	Sens	Avez-vous le sentiment que le travail que vous faites est important pour Univercience ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
53	Développement professionnel	Engagement	Pensez-vous que votre établissement est d'une grande importance pour vous ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
54		Sens	Avez-vous le sentiment que votre travail contribue ou est utile au bon fonctionnement de l'établissement ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
55	Management et relation du travail	Discriminations	Dans l'année passée, avez-vous eu la sensation qu'on ne vous traitait pas uniquement comme un professionnel ?	CM	On fait référence à mon âge (trop jeune, trop vieux), à mon expérience (trop forte, trop faible), à mon sexe, à ma couleur de peau, à mes caractéristiques physiques, personnelles - souvent, parfois, jamais
56	Management et relation du travail	Harcèlement	Recevez-vous des demandes incessantes et répétitives sans raisons ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
57	Contenu du travail	Satisfaction	À quel point êtes-vous satisfait(e) de votre travail dans son ensemble, en prenant en considération tous les aspects ?	Ouvrte	Merci de donner des éléments de précision
59	Organisation du travail	Rôle	Votre mission au sein de l'établissement est :	CM	Claire pour vous, claire pour votre équipe, claire pour votre manager, pas claire
60	Développement professionnel	Formation	Avez-vous la formation ou les connaissances adéquates à votre fonction ?	CU	Toujours, souvent, parfois, rarement, jamais
61	Développement professionnel	Mobilité	Si vous pouviez changer de poste le feriez-vous ?	CU	oui en mobilité interne, oui mais je n'y arrive pas, oui pour sortir d'Univercience, non
62		Remarques	Que souhaiteriez-vous nous dire pour nous aider dans notre démarche d'évaluation du risque psycho social ? Qu'est-ce qui renforcerait votre de bien-être et votre confiance au travail ?	Ouvrte	Merci de donner des éléments de précision

Annexe 7. Résultats du questionnaire quantitatif

Traité avec la société kynos sous le logiciel modalisa



Résultats du questionnaire

Evaluation des RPS pour intégration au DUER

(conseil & recherche)

universcience

Eléments de contexte

Ce questionnaire s'inscrit dans la phase 2 de la mission d'évaluation des risques psycho sociaux pour intégration au document unique d'évaluation des risques (DUER). Son administration a été validée par la comité de pilotage et de coordination du 7 janvier 2013.

Les éléments de ce document, ainsi qu'une analyse des éléments qualitatifs recueillis dans le questionnaire (zone de réponse libre) viendront compléter les résultats des travaux des focus groupe, entretiens, et études documentaires, dans la perspective de la formalisation de la grille d'évaluation qui sera examinée avec les acteurs clés de la démarche (phase 3 de notre intervention).

Le questionnaire a été administré par mail du 19 février au 5 mars 2013 aux 1159 salariés en CDI et fonctionnaires (extraction février 2013) .

Une relance a été envoyée au salariés le 26 février.

Il a été envoyé nominativement par la société Kynos à chaque salarié avec un code d'accès permettant la protection des données.

Le taux de répondants est de 32%, soit 371 sur 1159.

Eléments de méthode

Le contenu du questionnaire provient en majorité du questionnaire psychosocial de Copenhague (COPSOQ). Il a été élaboré et validé par Kristensen et Borg de l'Institut national danois pour la santé au travail de Copenhague.

Il couvre un large éventail d'aspects relatifs aux principaux concepts et théories sur la santé mentale au travail, et vise à évaluer les facteurs de risques psychosociaux au travail, ainsi que le stress ou le bien-être des collaborateurs.

La grille d'analyse concerne 5 thématiques, qui seront retenues par Conseil et recherche pour l'ensemble de la démarche d'évaluation du risque psycho social pour intégration au document unique des risques (DUR) :

- Contenu du travail
- Organisation du travail
- Changement emploi et activité
- Management et relations de travail
- Développement professionnel

➡ Nous avons choisi d'y ajouter des questions concernant la santé globale des salariés

3

Présentation du document

Dans ce document, vous trouverez 8 parties :

- Eléments de signalétique
- Contenu du travail + synthèse
- Management et relations de travail + synthèse
- Développement professionnel + synthèse
- Organisation du travail + synthèse
- Changement emploi et activité + synthèse
- Santé globale + synthèse
- Eléments de synthèse globale

Le taux de répondants est de 32 %, soit 371 répondant sur 1159.

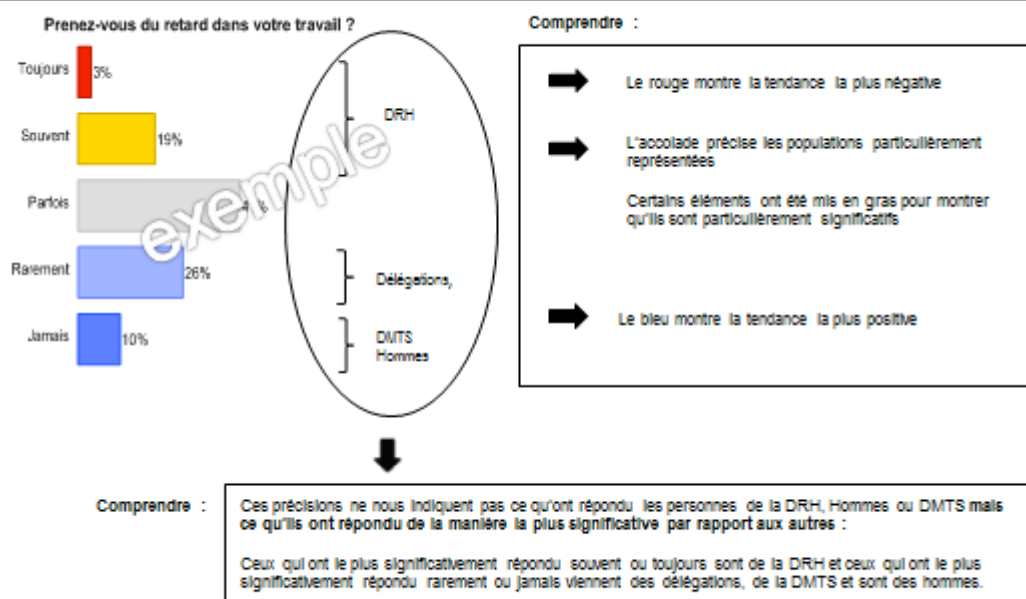
Il est à noter que ce taux représente proportionnellement les profils attendus :

- sur la répartition entre les directions et délégations, (slide 9)
- respecte la répartition de la population homme/femme, (slide 17)
- ainsi que l'ancienneté (slide 13)

Chaque question est présentée dans sa thématique de référence. Elle a été analysée par corrélation de variable avec l'ensemble des éléments de signalétique. Des éléments de précision sont apportés lorsqu'ils sont significatifs.

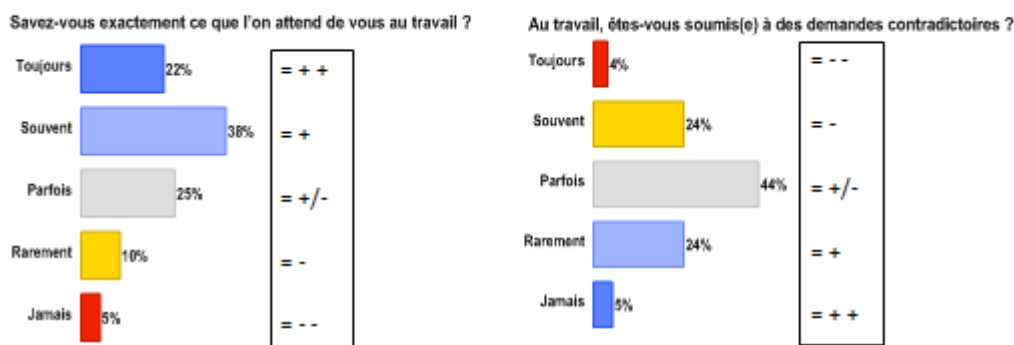
4

Note de lecture



5

Note de lecture

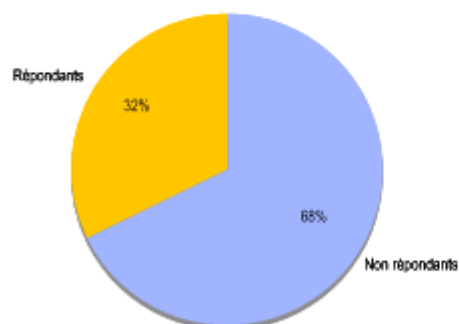


6

6

Taux de réponses

	Effectifs
Non répondants	788
Répondants	371
Total	1159



8

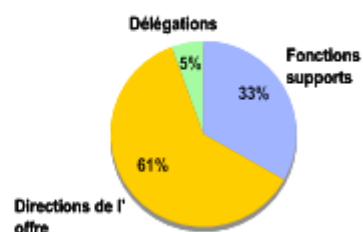
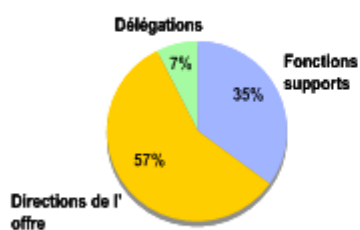
Répartition par Directions et délégations

Répondants :

	Effectifs	
DG	12	3,3%
AC	9	2,5%
DFJ	23	6,3%
DMTS	52	14,2%
DSI	14	3,8%
DRH	19	5,2%
DBRD	29	7,9%
DMSE	50	13,6%
DDPC	47	12,8%
DE	56	15,3%
DET	29	7,9%
DGPADD	6	1,6%
DITI	4	1,1%
DM	3	0,8%
DQUA	5	1,4%
DSP	9	2,5%
Total	367	

Interrogés :

	Effectifs	
DG	24	2,1%
AC	17	1,5%
DFJ	76	6,6%
DMTS	189	16,3%
DSI	48	4,1%
DRH	32	2,8%
DBRD	133	11,5%
DMSE	157	13,5%
DDPC	168	14,5%
DE	163	14,1%
DET	89	7,7%
DGPADD	11	0,9%
DITI	11	0,9%
DM	9	0,8%
DQUA	19	1,6%
DSP	13	1,1%
Total	1159	



9

Répartition par site de travail principal

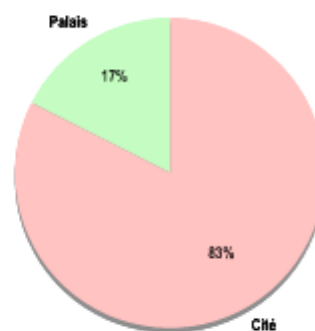
Répondants :

	Effectifs
CSI	300
Palais de la découverte	62
Total	362



Interrogés :

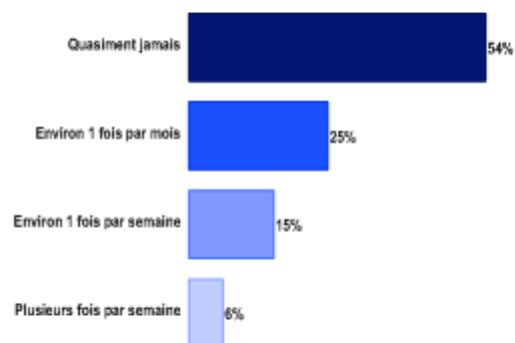
	Effectifs
Cité	969
Palais	200
Total	1169



10

Travail sur les deux sites

	Effectifs
Quasiment jamais	195
Environ 1 fois par mois	91
Environ 1 fois par semaine	56
Plusieurs fois par semaine	22
Total	364

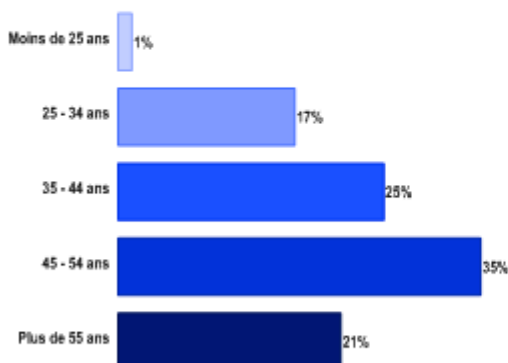


11

Répartition par âge

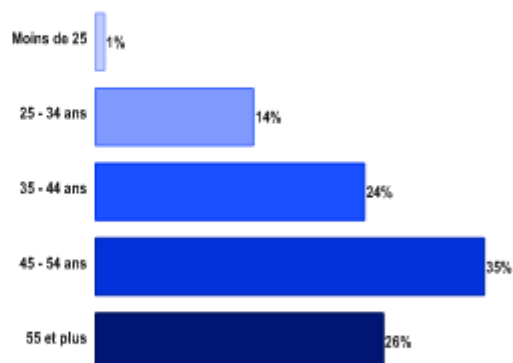
Répondants :

	Effectifs
Moins de 25 ans	5
25 - 34 ans	62
35 - 44 ans	93
45 - 54 ans	127
Plus de 55 ans	78
Total	365



Interrogés :

	Effectifs
Moins de 25	9
25 - 34 ans	165
35 - 44 ans	280
45 - 54 ans	405
55 et plus	300
Total	1159

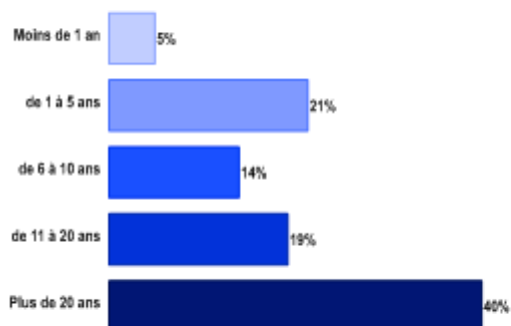


12

Répartition par ancienneté

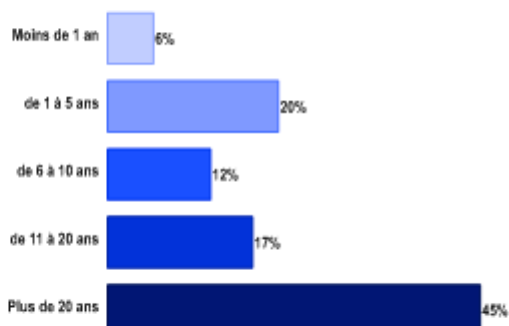
Répondants :

	Effectifs
Moins de 1 an	18
de 1 à 5 ans	78
de 6 à 10 ans	51
de 11 à 20 ans	70
Plus de 20 ans	146
Total	363



Interrogés :

	Effectifs
Moins de 1 an	64
de 1 à 5 ans	237
de 6 à 10 ans	142
de 11 à 20 ans	200
Plus de 20 ans	516
Total	1159



13

Répartition par statut contractuel

Répondants :

	Effectifs
Fonctionnaire	54
Salarié de droit privé	309
Total	363



Interrogés :

	Effectifs
FCT	133
CDI	1026
Total	1159



14

Répartition cadres et non cadres

Répondants :

	Effectifs
Non	122
Oui	237
Total	359



Interrogés :

	Effectifs
Non Cadre	337
Cadre	822
Total	1159



Si oui, avez-vous des fonctions de management ?

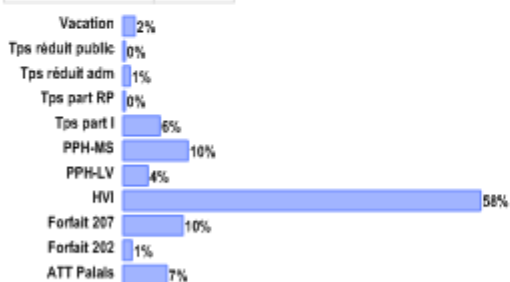
	Effectifs	
Manager de manager	21	21%
Manager	79	79%
Total	100	

15

Répartition par régime de travail

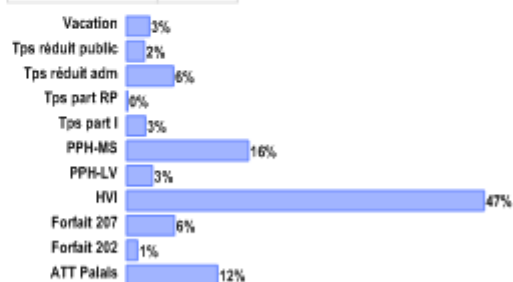
Répondants :

	Effectifs
Vacation	7
Tps réduit public	1
Tps réduit adm	4
Tps part RP	1
Tps part I	21
PPH-MS	37
PPH-LV	14
HVI	204
Forfait 207	34
Forfait 202	5
ATT Palais	25
Total	353



Interrogés :

	Effectifs
Vacation	35
Tps réduit public	27
Tps réduit adm	72
Tps part RP	1
Tps part I	29
PPH-MS	185
PPH-LV	39
HVI	543
Forfait 207	73
Forfait 202	17
ATT Palais	138
Total	1159

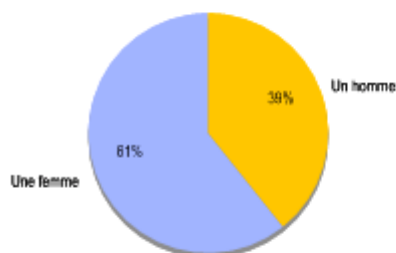


16

Répartition par genre

Répondants :

	Effectifs
Un homme	140
Une femme	216
Total	356



Interrogés :

	Effectifs
M	544
F	615
Total	1159

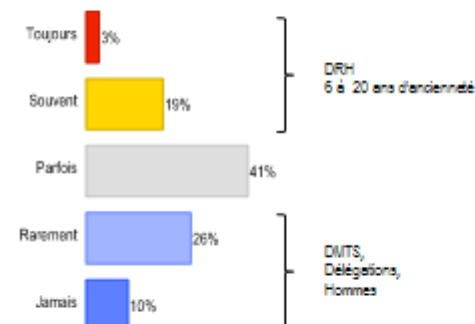


17

Contenu du travail

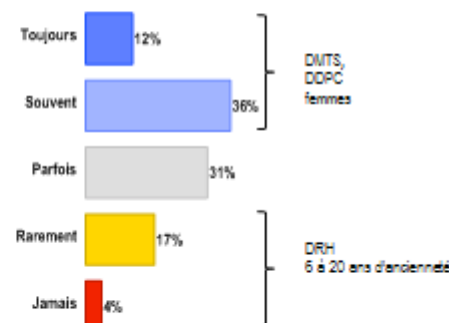
Prenez-vous du retard dans votre travail ?

	Effectifs
Toujours	12
Souvent	70
Parfois	147
Rarement	95
Jamais	38
Total	362



Disposez-vous d'un temps suffisant pour accomplir vos tâches professionnelles ?

	Effectifs
Toujours	42
Souvent	130
Parfois	109
Rarement	62
Jamais	14
Total	357

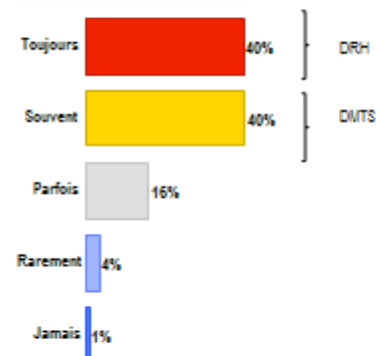


19

Contenu du travail

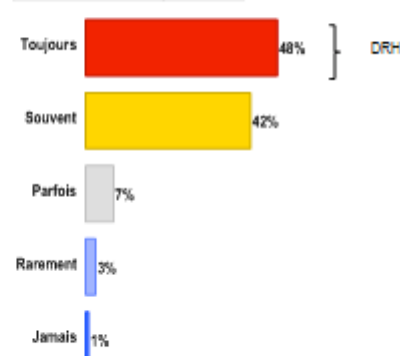
Durant votre travail, devez-vous avoir l'œil sur beaucoup de choses à la fois ?

	Effectifs
Toujours	143
Souvent	144
Parfois	57
Rarement	13
Jamais	4
Total	361



Votre travail exige-t-il que vous vous souveniez de beaucoup de choses ?

	Effectifs
Toujours	173
Souvent	149
Parfois	25
Rarement	9
Jamais	3
Total	359

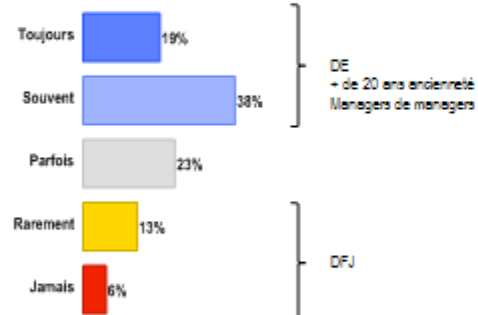


20

Contenu du travail

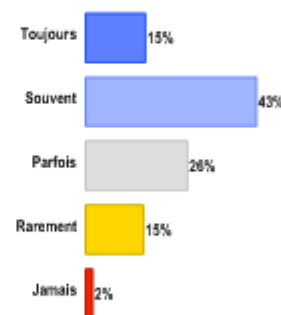
Votre travail a-t-il des objectifs clairs ?

	Effectifs
Toujours	69
Souvent	136
Parfois	82
Rarement	48
Jamais	21
Total	356



Avez-vous une grande marge de manœuvre dans votre travail ?

	Effectifs
Toujours	54
Souvent	153
Parfois	91
Rarement	52
Jamais	6
Total	356

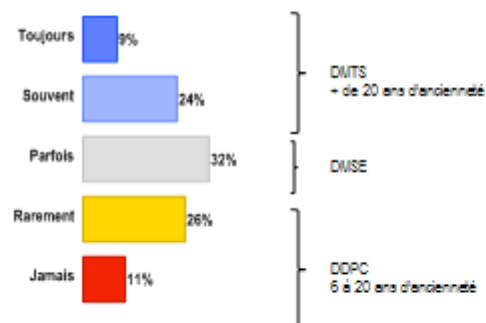


21

Contenu du travail

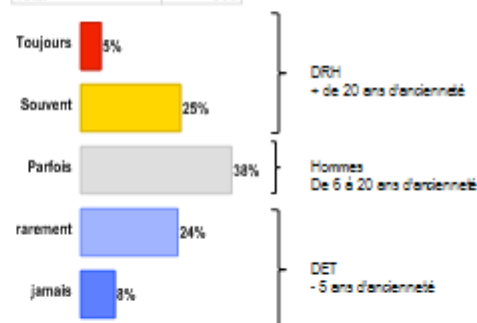
Pouvez-vous intervenir sur la quantité de travail qui vous est attribuée ?

	Effectifs
Toujours	30
Souvent	82
Parfois	110
Rarement	89
Jamais	37
Total	348



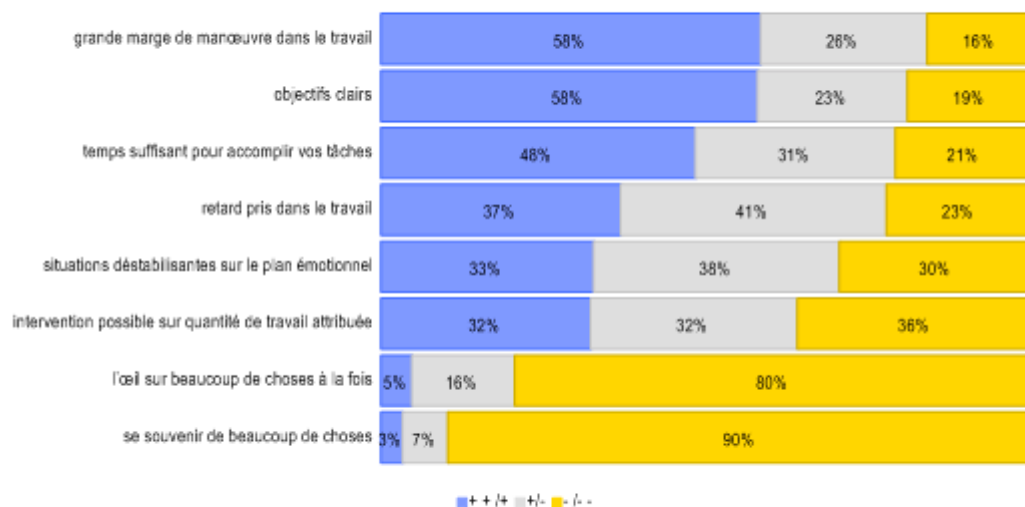
Votre travail vous place-t-il dans des situations déstabilisantes sur le plan émotionnel ?

	Effectifs
Toujours	18
Souvent	91
Parfois	137
Rarement	88
Jamais	31
Total	365



22

Contenu du travail - Synthèse



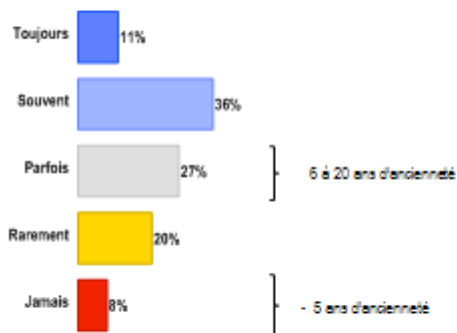
NB. Les réponses ++ correspondent aux réponses qui vont dans le sens du bien-être, du positif et du favorable au salarié

23

Management et relations de travail

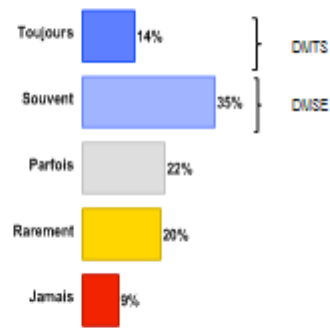
Votre travail est-il reconnu et apprécié par le management ?

	Effectifs
Toujours	37
Souvent	125
Parfois	94
Rarement	69
Jamais	27
Total	352



Êtes-vous traité(e) équitablement au travail ?

	Effectifs
Toujours	48
Souvent	123
Parfois	76
Rarement	72
Jamais	33
Total	352

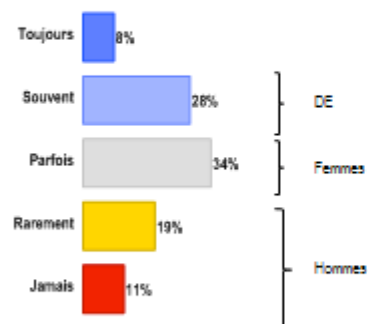


25

Management et relations de travail

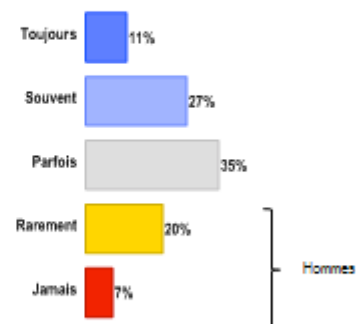
Les conflits sont-ils résolus de manière équitable ?

	Effectifs
Toujours	28
Souvent	96
Parfois	115
Rarement	65
Jamais	37
Total	341



Le travail est-il réparti équitablement ?

	Effectifs
Toujours	38
Souvent	94
Parfois	123
Rarement	71
Jamais	25
Total	351

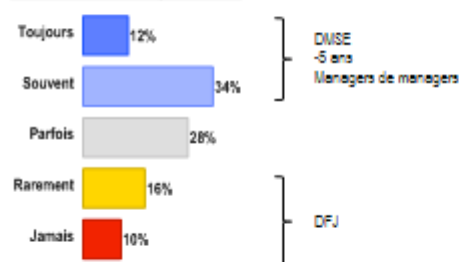


26

Management et relations de travail

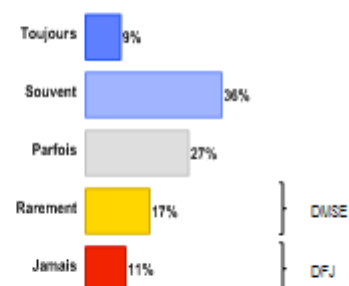
Dans quelle mesure diriez-vous que votre supérieur(e) hiérarchique accorde une grande priorité à la satisfaction au travail ?

	Effectifs
Toujours	41
Souvent	119
Parfois	96
Rarement	57
Jamais	35
Total	348



Dans quelle mesure diriez-vous que votre supérieur(e) hiérarchique est compétent(e) dans la planification du travail ?

	Effectifs
Toujours	32
Souvent	123
Parfois	93
Rarement	58
Jamais	36
Total	342

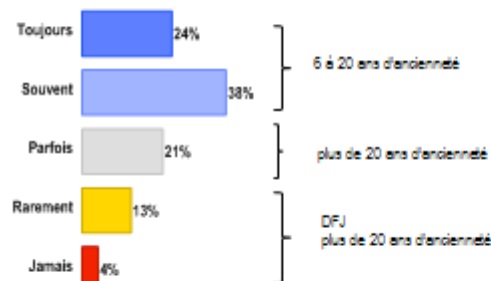


27

Management et relations de travail

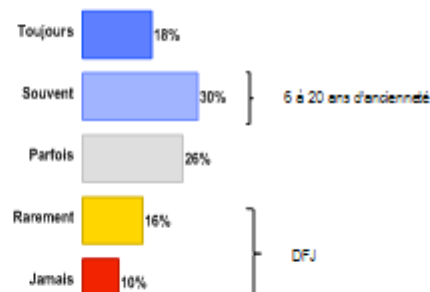
À quelle fréquence votre supérieur(e) hiérarchique est-il(elle) disposé(e) à vous écouter au sujet de vos problèmes au travail ?

	Effectifs
Toujours	84
Souvent	135
Parfois	76
Rarement	46
Jamais	15
Total	356



À quelle fréquence recevez-vous de l'aide et du soutien de votre supérieur(e) hiérarchique ?

	Effectifs
Toujours	64
Souvent	107
Parfois	93
Rarement	56
Jamais	34
Total	354

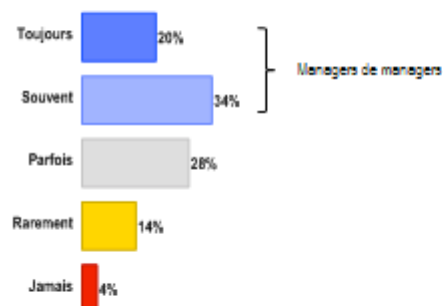


28

Management et relations de travail

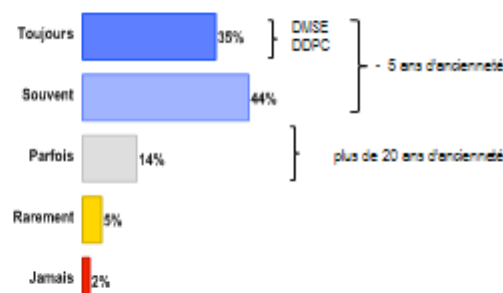
Pouvez-vous faire confiance aux informations venant de vos supérieurs hiérarchiques ?

	Effectifs
Toujours	69
Souvent	120
Parfois	99
Rarement	50
Jamais	14
Total	352



Votre manager vous fait-il confiance quant à votre capacité à bien faire votre travail ?

	Effectifs
Toujours	124
Souvent	155
Parfois	50
Rarement	18
Jamais	7
Total	354

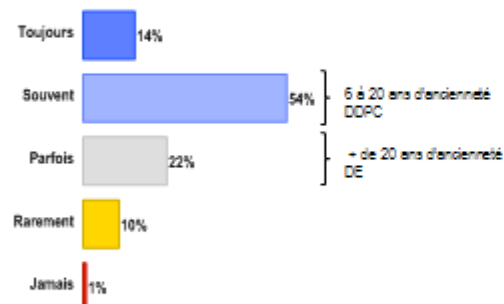


29

Management et relations de travail

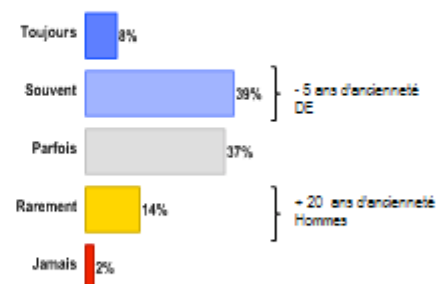
Dans l'ensemble, avez-vous confiance en vos collègues ?

	Effectifs
Toujours	49
Souvent	191
Parfois	79
Rarement	34
Jamais	3
Total	356



À quelle fréquence recevez-vous de l'aide et du soutien de vos collègues ?

	Effectifs
Toujours	29
Souvent	138
Parfois	129
Rarement	50
Jamais	7
Total	353

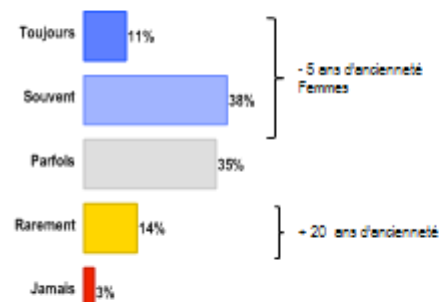


30

Management et relations de travail

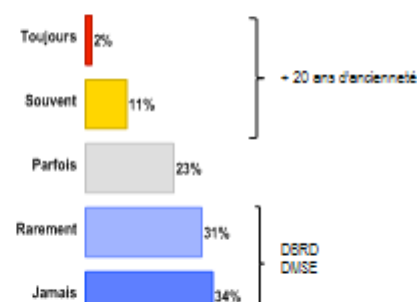
À quelle fréquence vos collègues se montrent-ils à l'écoute de vos problèmes au travail ?

	Effectifs
Toujours	39
Souvent	132
Parfois	122
Rarement	49
Jamais	9
Total	351



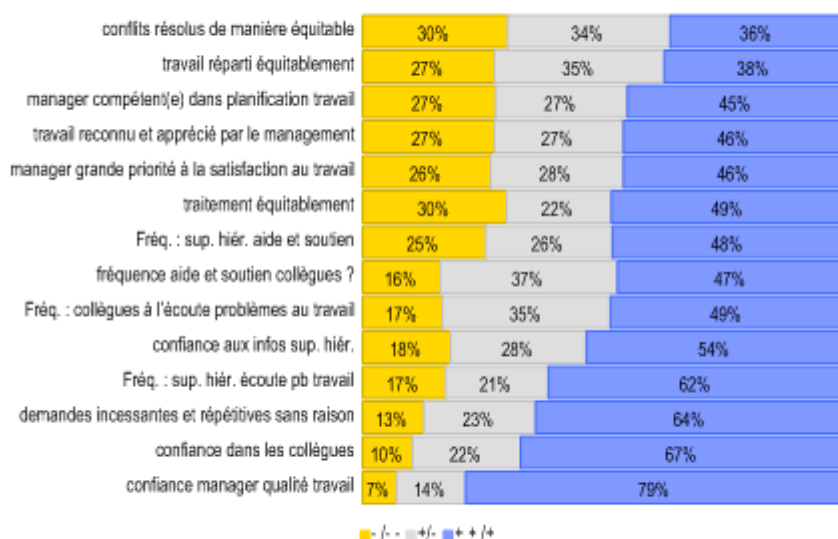
Recevez-vous des demandes incessantes et répétitives sans raison ?

	Effectifs
Toujours	6
Souvent	38
Parfois	82
Rarement	108
Jamais	118
Total	352



31

Management et relations de travail - synthèse



NB. Les réponses ++ correspond aux réponses qui vont dans le sens du bien-être, du positif et du favorable au salarié

32

Management et relations de travail

Où y a-t-il une bonne coopération entre les collègues au travail ?

% calculés sur la base des répondants

	Effectifs
Dans le service	214
Dans le département	155
Avec la direction	97
Avec les autres directions et délégations	95
Avec les partenaires	89
Avec les sous-traitants	86
Nulle part	28
Avec la délégation	20
Total / répondants	346

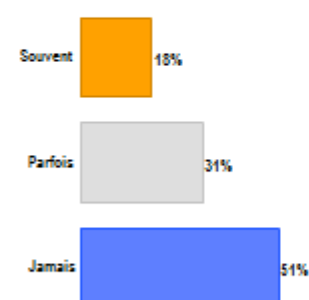


33

Management et relations de travail

Dans l'année passée, avez-vous eu la sensation qu'on ne vous traitait pas uniquement comme un professionnel ?
On fait référence à mon âge (trop jeune, trop vieux), à mon expérience (trop forte, trop faible), à mon sexe, à ma couleur de peau, à mes caractéristiques physiques, personnelles.

	Effectifs
Souvent	65
Parfois	113
Jamais	183
Total	361

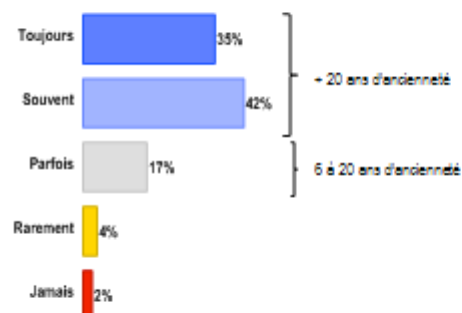


34

Développement professionnel

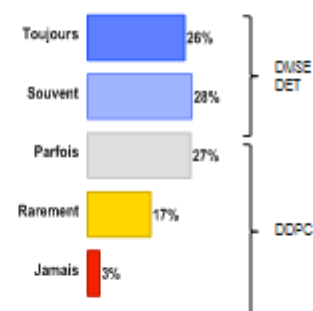
Votre travail nécessite-t-il que vous preniez des initiatives ?

	Effectifs
Toujours	124
Souvent	151
Parfois	60
Rarement	13
Jamais	8
Total	356



Votre travail vous donne-t-il la possibilité d'apprendre des choses nouvelles ?

	Effectifs
Toujours	91
Souvent	98
Parfois	97
Rarement	59
Jamais	11
Total	356

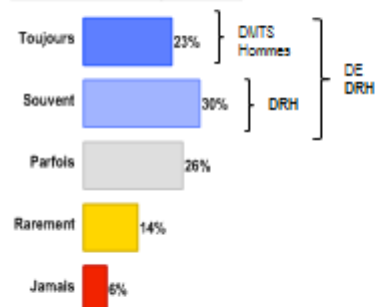


35

Développement professionnel

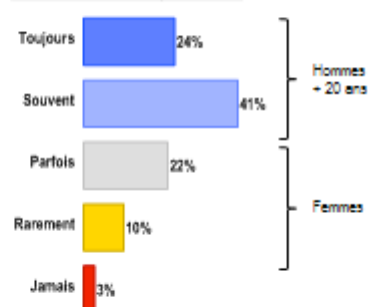
Avez-vous le sentiment que le travail que vous faites est important pour Universcience ?

	Effectifs
Toujours	83
Souvent	109
Parfois	93
Rarement	51
Jamais	22
Total	358



Pensez-vous que votre établissement est d'une grande importance pour vous ?

	Effectifs
Toujours	85
Souvent	144
Parfois	79
Rarement	37
Jamais	10
Total	355

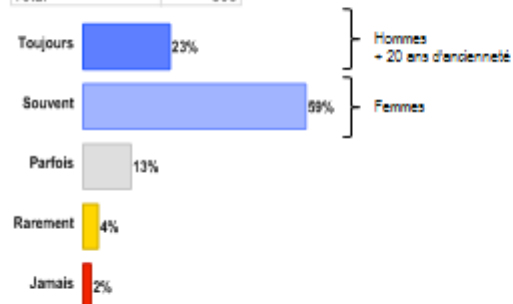


37

Développement professionnel

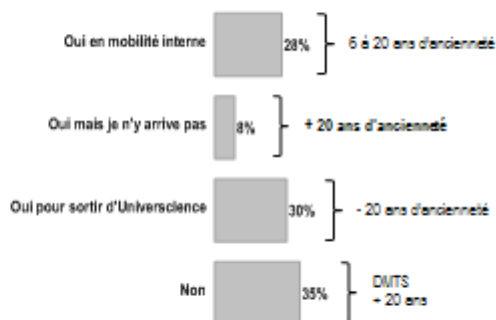
Avez-vous la formation ou les connaissances adéquates à votre fonction ?

	Effectifs
Toujours	82
Souvent	211
Parfois	45
Rarement	14
Jamais	8
Total	360



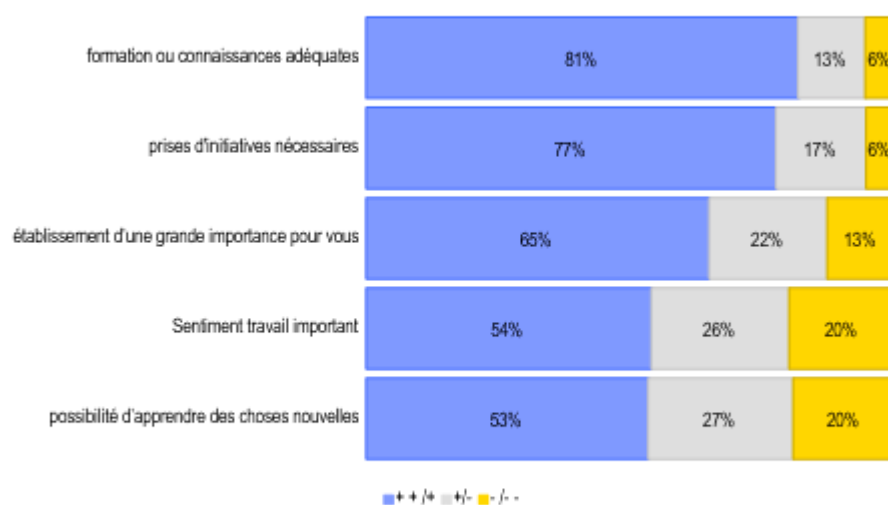
Si vous pouviez changer de poste le feriez-vous ?

	Effectifs
Oui en mobilité interne	96
Oui mais je n'y arrive pas	28
Oui pour sortir d'Universcience	103
Non	122
Total	349



38

Développement professionnel - Synthèse



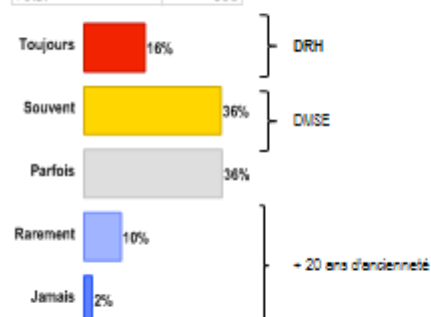
NB. Les réponses ++ correspondent aux réponses qui vont dans le sens du bien-être, du positif et du favorable au salarié

39

Organisation du travail

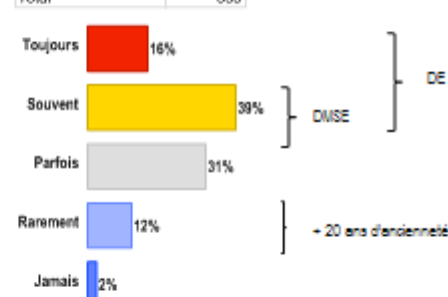
Travaillez-vous à une cadence élevée tout au long de la journée ?

	Effectifs
Toujours	57
Souvent	127
Parfois	128
Rarement	34
Jamais	7
Total	353



Est-il nécessaire de maintenir un rythme soutenu au travail pour réaliser toutes ses tâches ?

	Effectifs
Toujours	58
Souvent	138
Parfois	110
Rarement	41
Jamais	8
Total	353

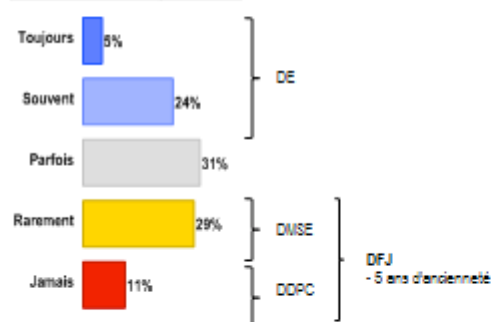


41

Organisation du travail

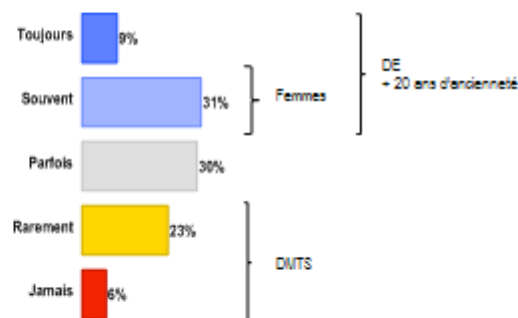
Au travail, êtes-vous informé(e) suffisamment à l'avance au sujet par exemple de décisions importantes, de changements ou de projets futurs ?

	Effectifs
Toujours	18
Souvent	85
Parfois	110
Rarement	105
Jamais	40
Total	358



Recevez-vous toutes les informations dont vous avez besoin pour bien faire votre travail (via des réunions régulières par exemple) ?

	Effectifs
Toujours	33
Souvent	113
Parfois	109
Rarement	82
Jamais	23
Total	360

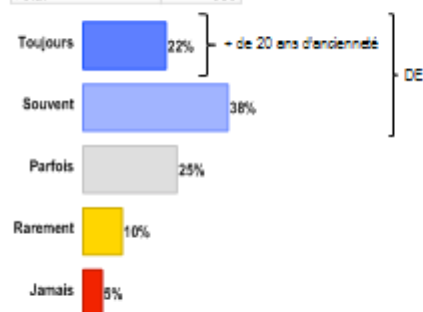


42

Organisation du travail

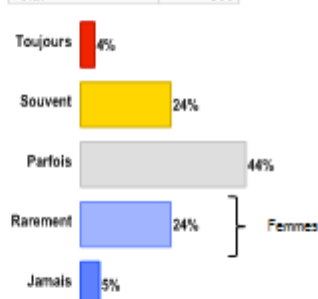
Savez-vous exactement ce que l'on attend de vous au travail ?

	Effectifs
Toujours	78
Souvent	135
Parfois	88
Rarement	36
Jamais	18
Total	355



Au travail, êtes-vous soumis(e) à des demandes contradictoires ?

	Effectifs
Toujours	13
Souvent	84
Parfois	154
Rarement	84
Jamais	18
Total	353

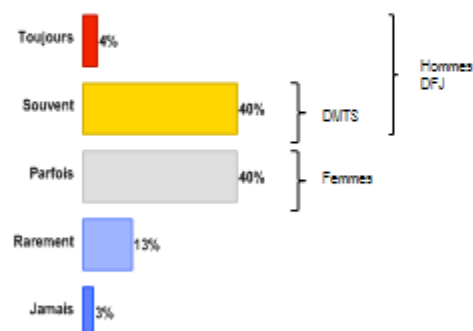


43

Organisation du travail

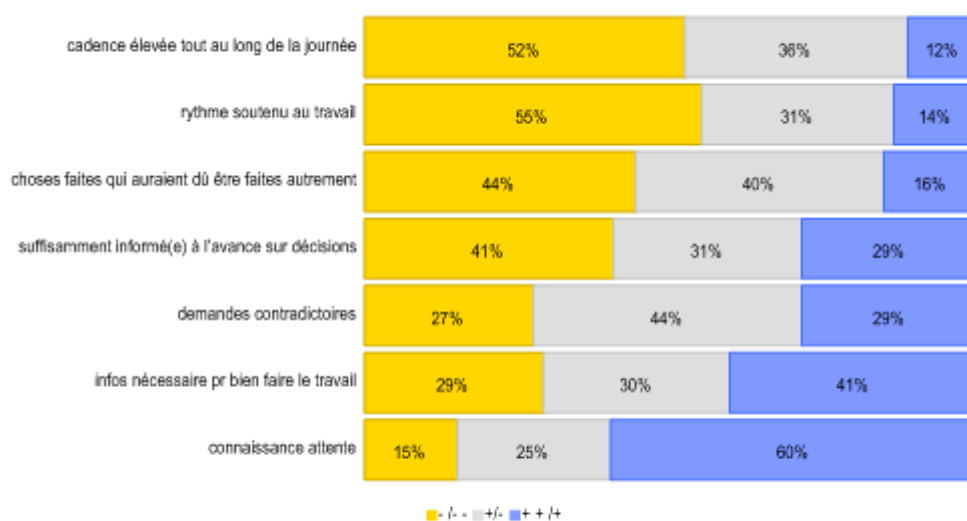
Devez-vous parfois faire des choses qui auraient dû être faites autrement ?

	Effectifs
Toujours	13
Souvent	143
Parfois	143
Rarement	46
Jamais	9
Total	354



44

Organisation du travail - synthèse



NB. Les réponses ++ correspondent aux réponses qui vont dans le sens du bien-être, du positif et du favorable au salarié

45

Organisation du travail

Votre mission au sein de l'établissement est :

	Effectifs
Claire pour vous	227
Claire pour votre équipe	137
Claire pour votre manager	134
Pas claire	90
Total / répondants	350

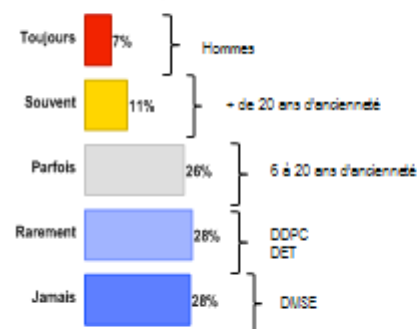


45

Changements du travail

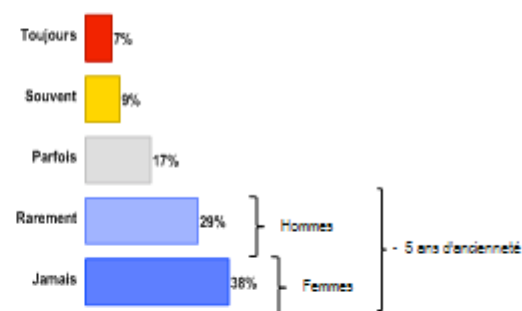
Êtes-vous inquiet(ète) à l'idée de perdre votre emploi ?

	Effectifs
Toujours	25
Souvent	40
Parfois	94
Rarement	101
Jamais	99
Total	359



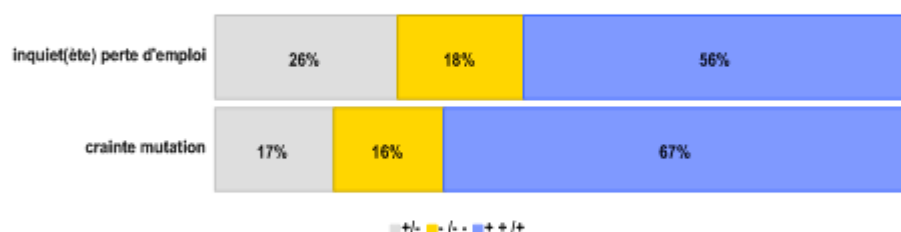
Craignez-vous d'être muté(e) à un autre poste de travail contre votre volonté ?

	Effectifs
Toujours	24
Souvent	32
Parfois	61
Rarement	105
Jamais	134
Total	356



48

Changements du travail - synthèse



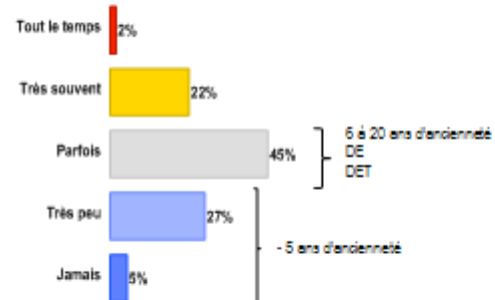
NB. Les réponses ++ correspondent aux réponses qui vont dans le sens du bien-être, du positif et du favorable au salarié

49

Santé globale

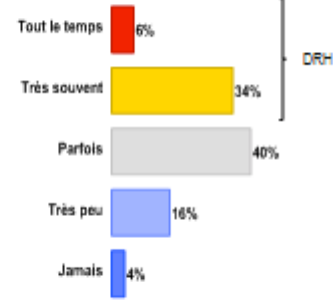
À quelle fréquence avez-vous été irritable ?

	Effectifs
Tout le temps	6
Très souvent	80
Parfois	160
Très peu	96
Jamais	17
Total	359



À quelle fréquence avez-vous été stressé(e) ?

	Effectifs
Tout le temps	23
Très souvent	124
Parfois	143
Très peu	59
Jamais	13
Total	362

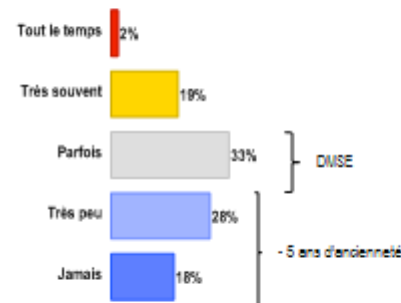


51

Santé globale

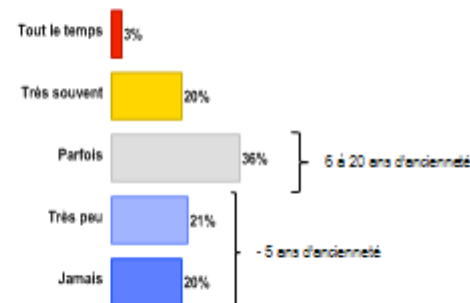
À quelle fréquence vous êtes-vous senti(e) à bout de force ?

	Effectifs
Tout le temps	7
Très souvent	68
Parfois	120
Très peu	100
Jamais	64
Total	359



À quelle fréquence avez-vous été émotionnellement épuisé(e) ?

	Effectifs
Tout le temps	10
Très souvent	71
Parfois	131
Très peu	77
Jamais	71
Total	360

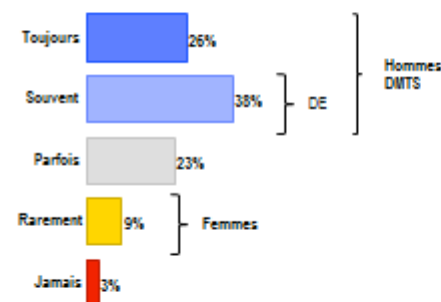


52

Santé globale

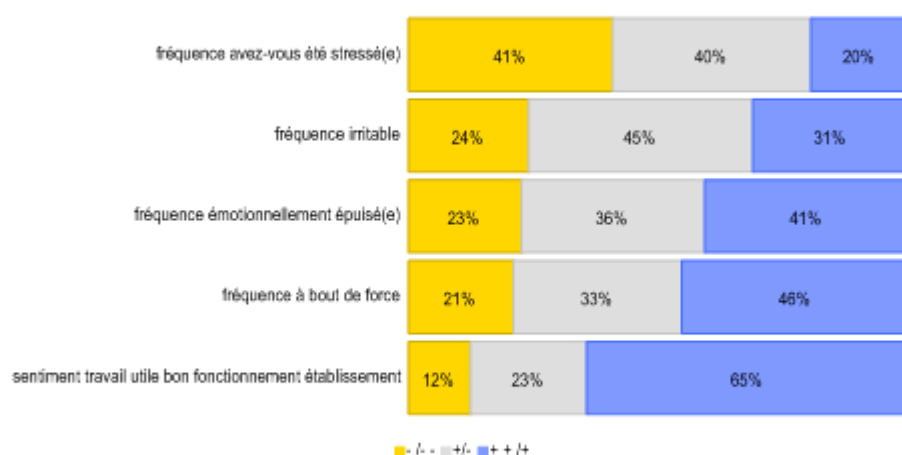
Avez-vous le sentiment que votre travail contribue ou est utile au bon fonctionnement de l'établissement ?

	Effectifs
Toujours	93
Souvent	136
Parfois	82
Rarement	33
Jamais	11
Total	355



53

Santé globale - synthèse



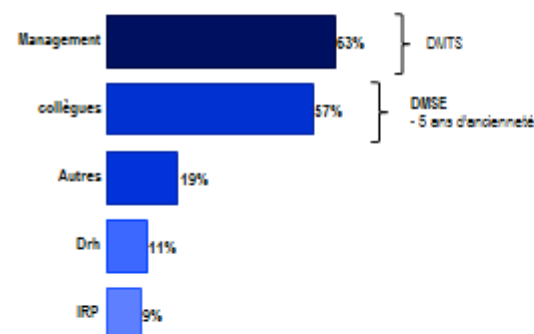
NB. Les réponses ++ correspondent aux réponses qui vont dans le sens du bien-être, du positif et du favorable au salarié

54

Santé globale

Quelle voie utilisez vous pour chercher et trouver des solutions aux situations de conflit ?

	Effectifs
Management	223
collègues	202
Autres	69
Dirh	38
IRP	32
Total / répondants	354

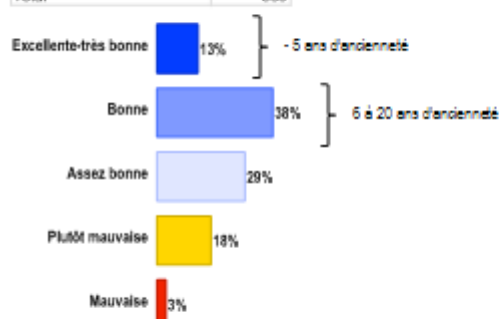


55

Santé globale

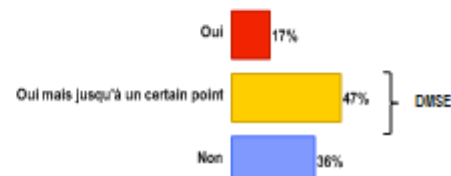
En général, diriez-vous que votre santé (physique et mentale) est :

	Effectifs
Excellent-très bonne	48
Bonne	136
Assez bonne	103
Plutôt mauvaise	63
Mauvaise	10
Total	360



Sentez-vous que votre travail vous prend tellement d'énergie que cela a un impact négatif sur votre vie privée ?

	Effectifs
Oui	60
Oui mais jusqu'à un certain point	172
Non	131
Total	363



56

Calcul des scores de synthèse

Création d'indices permettant de comparer les thématiques entre elles :

Etape 1 :
Attribution de score à
chaque modalité

++ = 5
+ = 4
+/- = 3
- = 2
-- = 1

Etape 2 :
Somme par thématique

Exemples :
- Contenu du travail, 8 variables,
soit un score sur $5 \times 8 = 40$
- Management et relations de
travail, 15 variables, soit un score
sur $15 \times 5 = 75$

Etape 3 :
Score ramené sur 100
pour comparaison

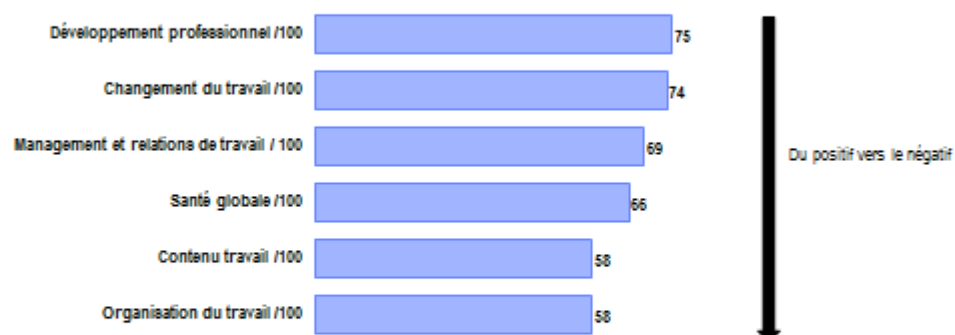
Exemples :
- Contenu du travail :

Score contenu du travail
40 X 100
Management et
relations de travail
75 X 100

58

58

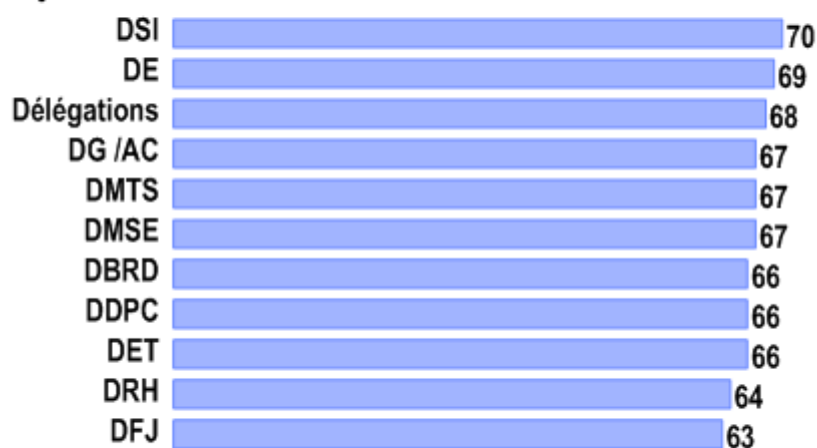
Synthèse des résultats par thématique transverse



60

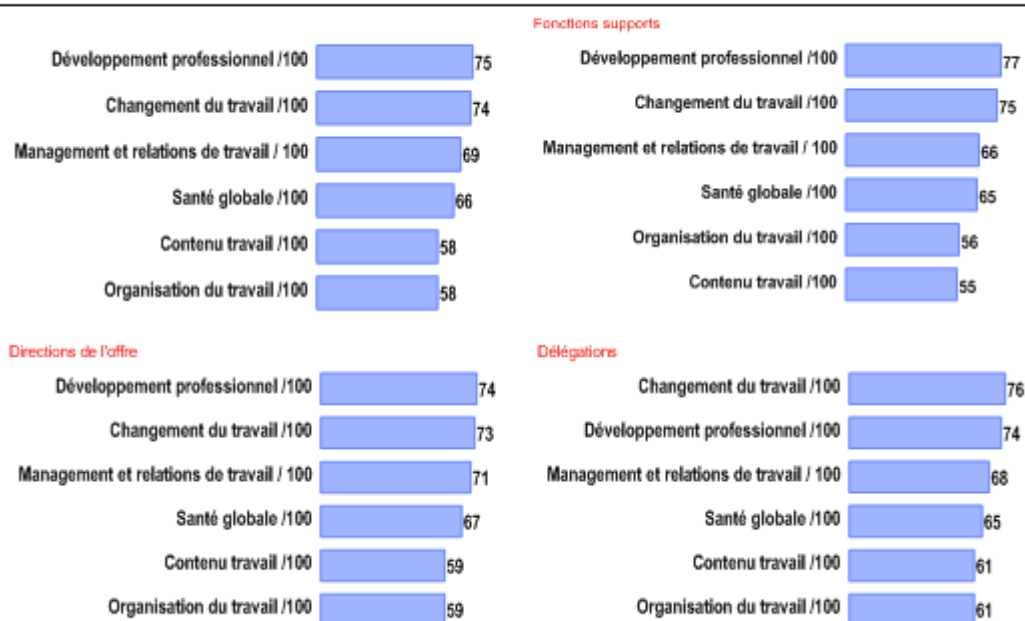
Synthèse des résultats par direction / délégation (1)

Moyenne scores



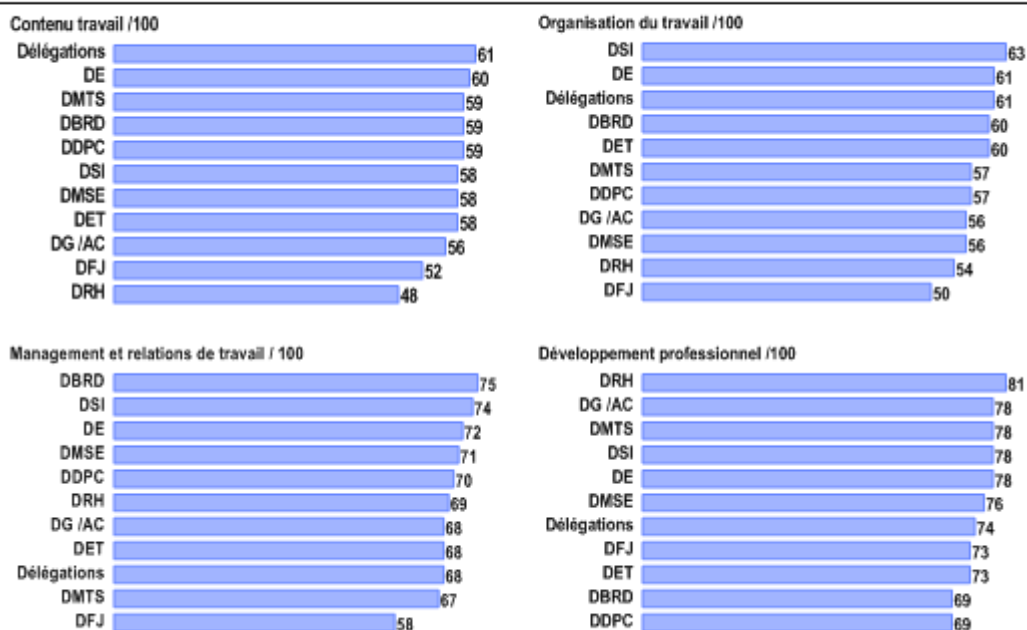
61

Synthèse des résultats par direction/délégation (2)



62

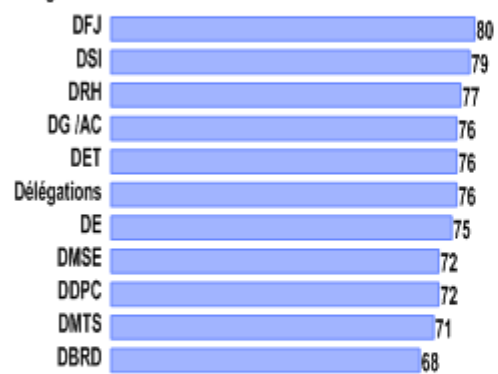
Synthèse des résultats par thématique



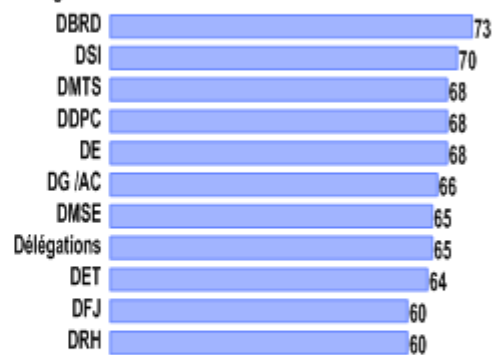
63

Synthèse des résultats par thématique (suite)

Changement du travail /100



Santé globale /100



Annexe 8. Chronologie de la construction des accords collectifs de la CSI

09/86 : Négociation menée avec deux syndicats (CGT et CFDT). Les premiers accords étaient faits sur 39h. L'instauration du service national y était précisée. Les promotions et avancement se faisaient à discrétion. Il n'y a pas encore d'accord sur la formation.

09/86 : Précision des horaires selon les statuts

1987 : Mise en place d'un régime de prévoyance, encadrement des élections des délégués du personnel et précisions des congés pour événements familiaux (naissance, maladie, décès, mariages et déménagements avec temps de transports envisagé)

1988 : Négociation sur les droits des femmes enceintes en termes d'aménagement des horaires

1991 : Accord sur l'intéressement et avenant sur le taux horaire hebdomadaire

1992 : Classification des emplois

1997 : Accords sur le droit syndical et l'intéressement

1998 : Accords sur les élections de délégués du personnel et comité d'entreprise (DP/CE)

1999 : Accords avancement et promotion - Passage au 34h42

2000 : Accord salarial - Aménagement du temps de travail - accord sur les élections DP/CE

2001 : Accord salarial - Avenant sur la prévoyance

2002 : Accord salarial - prolongation mandat CE/DP - charte intranet syndical

2003 : Elections DP/CE

2004 : Accords salarial - sur le régime prévoyance - intéressement

2005 : Accord salarial - prolongation mandats - élection CE/DP - Droit Individuel à la Formation

2006 : Accord salarial

2007 : Accord salarial - élections CE/DP

2008 : Accord salarial - égalité professionnelle - intéressement - Droit Individuel à la Formation

2009 : Mise à jour de l'accord sur la prévoyance

2010 : Accord salarial - sur la représentation - durée des mandats CE/DP – nombre
CHSCT - journée de solidarité

2011 : Accord sur l'intéressement et sur la santé - 35h

Sources : journal interne Citoyen, l'accord collectif, et les bilans sociaux

Annexe 9. Liste des documents internes consultés

<i>Format</i>	<i>DOSSIER</i>	<i>Sous dossier</i>	<i>TITRE</i>
Internet	DUER	Cité	UT métiers (6)
Internet	DUER	Cité	Cartographie bruits
Internet	DUER	Cité	Audit machines
Internet	DUER	Cité	Rapport qualité air
Internet	DUER	Cité	DU 2008 (dernier)
Internet	DUER	Méthodologie	DOC- Mise à jour d'un CR d'évaluation
Internet	DUER	Méthodologie	Guide méthodologique EVRP
Internet	DUER	Méthodologie	Procédure
Internet	DUER	Palais	Annexes par UT sur poussières, etc.
Internet	DUER	Palais	CR évaluation des risques
Internet	DUER	Palais	Cartographie, audit des risques
Internet	DUER	Palais	DU 2008 (dernier)
Internet	ORGANIGRAMME	Global	Décryptage blocs direction 21 09 11
Internet	ORGANIGRAMME		Organigrammes def octobre 2011
Internet	ORGANIGRAMME		Répartition des emplois 28 09 11
Internet	ORGANIGRAMME	Organisation (doc CE)	Additif-dossier-CE-du-03102011
Internet	ORGANIGRAMME	Organisation (doc CE)	DOC global pour CE n°2-06072011
Internet	3 - Segmentation des unités de travail		Affectation du personnel cité
Internet	3 - Segmentation des unités de travail		Liste personnel par UT au palais
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	CSI	RAI-CH-2011
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	CSI	RAPPORT ACTIVITE 2010 modifie 9 avril 2011
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	CSI	RAPPORT ANNUEL CSI 2010
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	CSI	RAPPORT D'ACTIVITE MEDICALE CSI 2011
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	Palais	RAI-CH-2011
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	Palais	RAPPORT ACTIVITE MED+INF PDD-2010
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	Global	RAM-2011-USC-IL
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	Dr Brûlé	RAPPORT DEF V4 2010
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	Rapports psy	Universcience Rapport Trimestriel 1
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	Rapports psy	5-RAPP~1
Internet	4 - Rapports médecin - infirmières - psys	Rapports psy	Rapport_3
Internet	6 - Rapports	ORSEU	Rapport - Nouvelle organisation phase 2
Internet	6 - Rapports	ORSEU	C 11 JPY 121 rapport universcience complet et provisoire 15 sept
Internet	6 - Rapports	ORSEU	Rapport final ORSEU - Nouvelle organisation phase 1

Internet	6 - Rapports	ORSEU	Rapport final ORSEU sur les RPS
Internet	6 - Rapports	Technologia	XXX CSI rapport 100129
Internet	7 - Actualité	Global	
Internet	8 - RPS	Global	ACCORD-RPS-08072011
Internet	8 - RPS	Global	Communication interne RPS
Internet	8 - RPS	Global	Mesures RPS V9
Internet	9 - IRP	DP CSI 2011	septembre à décembre
Internet	9 - IRP	DP CSI 2012	janvier à aout
Internet	9 - IRP	DP Palais 2011	septembre à décembre
Internet	9 - IRP	DP Palais 2012	janvier à aout
Internet	9 - IRP	Elus	5 docs entre CE, CHSCT, palais cité
Internet	9 - IRP	Tracts	4 syndicats
Internet	10 - lettre info universcience	de 2010 à 2012	
Internet	10 - lettre info universcience	Info flash	mail du DG aux salariés
Internet	11 - CHSCT		20121004 CHSCT conjoint Cité Palais-déf
Internet	11 - CHSCT		PV CHSCT validé CSI -13 Mars 2012
Internet	11 - CHSCT		PV CHSCT-Cité extraordinaire 5 et 17 janvier 2012
Internet	11 - CHSCT		Photocopie des ODJ de l'année 2011/2012
Internet	12 - Projet d'établissement		Projet d'établissement
Papier	autres		RAPPORT sur les comptes
Papier	autres		grille des classifications RH
Papier	autres		Rapport d'activité 2011
Papier	Kynos		Traitement des questions qualitatives
Papier	Kynos		Traitement des questions quantitatives
Papier	Kynos	pochette bleue	grille des questions
Papier			Bilan social 2009
Papier	Rapports		XXX expertise CHSCT
Papier	Rapports		XX expertise CHSCT
Papier	Rapports		XXX expertise CHSCT
Papier	Rapports		XX enquête RPS
Papier	Rapports		XX enquête réorganisation
Papier	Rapports services santé	pochette jaune	rapport psy XXX
Papier	Rapports services santé	pochette jaune	rapport infirmière CSI
Papier	Rapports services santé	pochette jaune	rapport infirmière CSI
Papier	Rapports services santé	pochette jaune	liste des AT
Papier	Rapports services santé	pochette jaune	entretien médecin
Papier	Rapports services santé	pochette jaune	rapport infirmière PD
Papier	Rapports services santé	pochette jaune	rapport médecin CSI
Papier	Infos globales	pochette verte	arrêté ministérielle
Papier	Infos globales	pochette verte	Notes perso et de Catherine
Papier	Documents Officiels		mesure de prévention des RPS
Papier	Documents Officiels		affectation par unité de travail
Papier	Documents Officiels		exemple de descriptif de poste
Papier	Documents Officiels		projet de réorganisation de l'ingénieur sécurité
Papier	Documents Officiels		exemple d'entretien de suivi annuel de l'activité
Papier	Documents Officiels		procédure d'évaluation des risques physiques

Papier	Documents Officiels		document d'évaluation des risques physiques
Papier	Documents Officiels		publicité et programmes des activités Universcience
Papier	Documents Officiels		Tableau de classification des métiers
Papier	Documents Officiels		Relevé de décisions de comité de santé sociale
Papier	Rapports annuels publics	1984	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1985	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1986	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1987	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1988	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1989	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1990	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1991	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1992	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1993	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1994	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1995	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1996	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1997	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1998	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	1999	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2000	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2001	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2002	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2003	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2004	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2005	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2006	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2007	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2008	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2009	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2010	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2011	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Rapports annuels publics	2012	Bilan social et rapport d'activité
Papier	Correspondant du comité de santé psychosociale		charte des correspondants du comité de santé psychosociale
Papier	Correspondant du comité de santé psychosociale		Compte rendu réunion
Papier	Correspondant du comité de santé psychosociale		PPT réunion
Papier	Organisation interne		liste des comités et réunions et leurs participants
Papier	Organisation interne		Projet de réorganisation Universcience
Papier	Organisation interne		Projet d'établissement resserré Universcience (2013). « Accélérer l'adaptation de l'offre et restaurer le modèle économique », juin 2013

Papier	Organisation interne		information du CHSCT sur la réorganisation
Papier	Organisation interne		Information des représentants du personnel sur le rapprochement
Papier	Organisation interne		Accord collectif
Papier	BSI		vade-mecum
Papier	Cité des métiers		Publication interne
Papier	IRP		entretien Hélène Lejeune
Papier	IRP		Projet sgen CFDT pour Universcience
Papier	IRP		Projet sgen-CFDT pour Universcience
Papier	IRP		Tracts syndicaux
Papier	Rapports internes		Rapport Lesgard
Papier	Rapports internes		Projet d'entreprise des élus du CA CSI
Papier	Rapports internes		Direction des RH - Recruter autrement
Papier	Rapport des Mines		animation à la CSI
Papier	Rapports internes		La cité en projet
Papier	Rapports internes		Affaires régionales - politique de ressources propres
Papier	Rapports CFDT		une politique de ressources propres pour la cité des sciences et de l'industrie
Papier	Archives		une planification projet pour la CSI proposition d'une procédure collective de travail
Web	Archives		Conférence « les abattoirs de la Villette », de Jacques Brice et Jeanine et Alain Vedovato, membres chercheurs du Conservatoire Historique D'Études et de Recherche du 19ème arrondissement, 19 septembre 2014.
Web	Archives		Ebersohl Valérie, « Des abattoirs au premier parc culturel urbain »
Web	Archives		Rapport de l'inspection du travail en 2013, http://travail-emploi.gouv.fr/publications-officielles,49/rapports,51/travail-emploi,900/inspection-du-travail,1768/l-inspection-du-travail-en-france,18383.html

Annexe 10. Extrait des archives consultées

1. DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIERES (DAF) (1986-1988) DAF

16) DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIERES (DAF) (1986-1988) :

Domaine :

Note relative à la charpente principale de la toiture de la CSI (septembre 1986)

Correspondance relative à l'implantation du poney club (1986), règlement intérieur du domaine public de La Villette, protocole entre la CSI et l'EPPV signé et non signé (1986), plan de répartition domaniale entre la CSI et l'EPPV

2. Direction des Relations Humaines et des Affaires Financières (1990-1993) DAF

1999020/026

26) DRHAF - Direction des relations humaines et des affaires financières

DAF- Direction des affaires financières

- Projet carte AmÉrican Express (octobre 1992)
- Les personnels associés de la cité (P Brun)
- Assistance technique (1987/1988)

DEPARTEMENT DU PERSONNEL

- Redéploiement des effectifs (notes octobre 1991 à février 1993)
-

3. Relations avec les Présidents de la CSI (1988-2006) RJ

2011018/001

C Relations avec les Présidents de la CSI (1988-2006)

C 1 Pour Christian Marbach (1988-1994)

Bilan Explora 1988.

Explora1986 (29/03/1994).

C 2 Pour Roger Lesgards (1989-1993)

Muséologie (1989).

Edu For Royaumont (1989).

Analyse projet WestCoast (1990).

Séminaire Présidence (1990).

Définition Projet Thème annuel « Communications » : slogan, idées maîtresses (23/01/1993), fiche Com (23/01/1993), idées maitresses2 (31/03/1994), concepts et clé (07/04/1994). Technique Cité : thème annuel Lesgards (23/01/1993), thème annuel Com Directeurs (23/01/1993), participations (23/01/1993), organisation com (23/01/1993), liste expositions TH Com (23/01/1993), liste expositions (23/01/1993), liste des expositions Com 1991 (23/01/1993), décisions Com (23/01/1993).

C 3 Pour Pierre David (1994-1996)

Manifestation « 10e anniversaire de la Cité des Sciences » (08/09/1994).

Présentation « Direction Jeunesse Formation » : Explora Réal Jantzen (06/01/1996). Rapport « Offre éducative » Réal Jantzen 1995 : transparents1 (06/04/1995), transparents2 (06/04/1995), texte Ing Réal Jantzen PD (21/07/1995), offre éducative (21/03/1995), lettre (21/03/1995), Chiffres Education nationale (21/03/1995).

Des Groupes : Clées analyse (28/11/1994), offre scolaire « Cité des Enfants » (23/02/1995), éditions de l'offre (23/02/1995), politique Educative Jean-Marie Sani (03/03/1995), offre Educative J.O. 1995 (06/03/1995)

Département Education (10/03/1995), offre MED 1995 (12/03/1995), cinéma Louis Lumière (13/03/1995), Département Animation (14/03/1995), Bellet2 (14/03/1995), Bellet1 (15/03/1995), Cité des Métiers « Offre » (20/03/1995).

Bilan BK : texte Bilan (20/03/1995), sommaire (20/03/1995), en-tête (20/03/1995).

Comptes rendus de réunions (22/12/1994, 02/01/1995, 06/01/1995, 18/01/1995, 26/01/1995, 13/02/1995,

17/02/1995, 23/02/1995, 09/03/1995, 20/03/1995).

EDWINA : Groupes 1986-1994 (06/02/1995), ESTN Offre (22/02/1995), graphique (27/02/1995), feuille calcul (27/02/1995), accueil groupes MED (28/02/1995), ESTN Réunion (28/02/1995), réservation, films scientifiques (28/02/1995), nombre groupes par espace 1989-1994 (28/02/1995).

C 4 Pour Gérard Théry (1995-1996)

Ingénierie 2 Ex David Théry (18/09/1995).

25 propositions Pour G. Théry : Cité final référencé (18/07/1995), Cité final non référencé (01/08/1995).

Le secteur\AG du 14 mars 1997 : transparents « secteur » (17/02/1997), transparents « programme » (03/03/1997), liste chantiers (05/03/1997), convocation (05/03/1997), organigramme (06/03/1997), objectifs 1-4 (07/03/1997).

Présentation Direction Jeunesse Formation 95-EC 10-07 : note EN-EC 10-07 (10/07/1995), lettre jointe (10/07/1995), lettre d'envoi (10/07/1995).

Séminaire du 9 octobre 1995 : questions du 92-92 (08/10/1995), idées du 9 (26/01/1996). Rapport à G. Théry. Cité (1996-2006) : lettre de mission (31/01/1996), rapport Word brut (05.1996), rapport from Edition (18/06/1996), résumé rapport Réal Jantzen (01/07/1996).

C 5 Pour Michel Demazure (1998-1999)

Projets transversaux (26/06/1998).

Stratégie (18/11/1998).

Revue (01/09/1999).

C 6 Pour Jean-François Hébert (2002-2006)

Pour continuer le débat (10/10/2003).

Inventaire CSTI : inventaire (11/12/2002), mode d'emploi d'Inventaire « lisez moi » (30/06/2003), inventaire non codé (29/03/2011).

Autour du développement durable : propositions (30/11/2005), développement durable (11/05/2005).

Notes « Espaces publics » (27/01/2004, 11/05/2005).

Notes « Palais-Cité » : réflexions complémentarité (26/03/2003), quatre Hypothèses-Palais v1. (31/03/2003), note Palais-CSI commun Réal Jantzen (12/11/2003).

Rapport « Développement Durable » : développement durable (11/05/2005), document final 31-07-06 (31/07/2006), Codir du 04.12.2006 avec fond final (04/12/2006), encadrement 15-12-06 avec fond (08/12/2006).

4. Conseiller auprès du Président (11.1997-2000) Réal Jantzen

2011006/032

32) Conseiller auprès du Président (11.1997-2000)
Correspondance (02.1998-10.2000)

5. Comptes rendus de réunions (2002-2007) JFH

2010032/016 à 2010032/018

16-18) Comptes rendus de réunions (2002-2007)
16) Réunions "Présidence" (08.11.2002, 11.12.2002, 17.01.2003)
16-18) Comité de Direction
16) Comité de Direction restreint (2005)
17) Comité de direction (dont restreint) (2006)
18) Comité de direction (01-04.2007)

6. Direction Générale (2002-2005) JFH

20) Direction Générale (2002-2005)
Nicole Pot : entretiens (12.11.2002, 20.01.2003) : renvoi boîte n° 3
Thomas Grenon : entretiens (30.04.2003, 06.05.2003, 12.05.2003, 10.06.2003) : renvoi boîte n° 2
Réal Jantzen : entretiens (22.07.2003, 06.10.2004, 23.11.2005) : renvoi boîte n° 2
Simon Monneret : entretiens (03.04.2003, 07.09.2005) : renvoi boîte n° 2
Frédéric Poisson : entretien (09.03.2005) : renvoi boîte n° 3

Recrutement des directeurs généraux : renvoi boîte DRH n° 34
Procédures d'astreinte de week-end et jours fériés : note interne (15.07.2003).
Visite approfondie des espaces (14.01.2005).
Programmation : compte rendu de cellule de programmation (07.11.2002), avancement des missions (s. d.).
Plan stratégique de la Cité : article de Cité en Direct (s. d.)

7. Présidence (2007-2008)

1-9) Archives de François d'Aubert, Président (2007-2009)
1) Courrier du Président : chrono (11.2007-12.2008).
Etude d'opportunités stratégiques : proposition par Alligra (05.06.2008).
Audience des délégués du personnel : réponses aux questions (15.05.2008)
4e travée : coordonnées d'Adrien Fainsiber (2003).

8. Conseil scientifique (2002-2006) JFH

2-5) Conseil scientifique (2002-2006)
Entretien avec Réal Jantzen (03.2003).
Entretiens avec Joël de Rosnay (2004).

3) Conseil scientifique (2002-2003): réunion de consultation pour la création d'un conseil scientifique (12.2002), entretien avec Réal Jantzen (06.11.2002), déjeuner du conseil scientifique (04.02.2003), compte rendu de réunion (18.02.2003).
4) Conseil scientifique (2003-2004) : installation du conseil (03-06.2003), comptes rendus de réunions (28.10.2003, 23.03.2004, 18.11.2004).
5) Comptes rendus de conseils scientifiques (15.06.2005, 27.09.2005, 02.2006, 04.05.2006, 30.11.2006).

9. Plan stratégique (2000-2006)

6-7) Conception du Musée National des Sciences des Techniques et de l'Industrie (MNSTI)
6) Faits marquants essentiels : chronologie; rapport de la mission d'étude du Musée National des Sciences et de l'Industrie de la Villette (10.1979); aménagement de la Villette : compte rendu de conseil restreint (14.12.1979); Les Etudes n° 11 "La muséabilité des relations entre sciences, techniques et évolution des sociétés"; rapport d'activité des sciences (1984).
7) Textes fondateurs : décrets au journal officiel (1985-1998); éditions : charte, avancement, accords, orientations, règlement intérieur (1985-1996); mise à disposition de personnel (1984-1989); montage des directions (1985); décisions : notes (1984-1997).
7) Plan stratégique (2000-2003) : contrat d'objectifs original signé (2000-2003), lettre d'ambition n° 1-5 (2001-2003), lettre de cadrage (04.2001).
7) Schéma directeur (2002-2003) : projet (26.11.2002), comptes rendus de réunions (08.11.2002, 13.02.2003, 19.02.2003).

10. Comité de direction (CODIR) (2002-2006) JFH

2010009/27-30

27-30) Comité de direction (CODIR) (2002-2006)
27) Comptes rendus de réunions (09.2002-11.2003).
28) Comptes rendus de réunions (16.02-04.10.2004).
29) Comptes rendus de réunions (11.10.2004-16.08.2005)
30) Comptes rendus de réunions (2003-2005) : 01.12.2003, 08.12.2003, 22.12.2003, 12.01.2004, 29.08.2005, 12.09.2005, 26.09.2005, 10.10.2005, 24.10.2005, 07.11.2005-24.04.2006.

11. Comité de direction restreint (2004-2005) JFH

31) Comité de direction restreint (2004-2005)
Comptes rendus de réunions (08.11.2004-14.03.2005).

12. Comité d'Orientation de la Villette (COVIL) (1985-1988)

6-8) Comité d'Orientation de la Villette (COVIL) (1985-1988)
6) Organisation générale : réglementation, correspondance relative à l'organisation (1985)
Correspondance :
- 1985-1986 (démissions)
- 1987
7) Réunions documents préparatoires et comptes rendus (1985-1987) -classement chronologique par séance-

8) Groupes de travail (1986)
Etudes (1986) :
- Conditions d'accès à la Médiathèque;
- Ouverture de la Cité des Sciences et de l'Industrie
Rapport(06.1987)
Politique régionale (1986-1988)

13. Comité d'Orientation du Musée de l'Industrie, des Sciences et des Techniques (C.O.M.I.S.T.) (1983-1985)

1992004/001 à 1992004/005

1-5) Comité d'Orientation du Musée de l'Industrie, des Sciences et des Techniques (C.O.M.I.S.T.) (1983-1985)

1) Organisation générale (1983-1985)
Statut et fonctionnement
Membres du COMIST : listes, fiches biographiques, adresses
Correspondance (1983-09.1984)

2) Correspondance (09.1984-1985)
Rapports intérimaires (1983-1985)

3) Réunions du COMIST (1983-1985)
Ordres du jour (1983-06.1984, 04.1985)
Comptes rendus (1983-06.1984, 20.06.1985)
Recommandations, résolutions, avis (1983-1985)
Groupes de travail thématiques (1983-1985)
Rapports individuels (1983-1984) -classement alphabétique par année-

4) Tour de table philosophique (22-24.06.1983)
Revue de presse(1983)
Rapports et documentation remis au COMIST (1981-1983)

5) Rapports et documentation remis au COMIST (1984-1985)

14. Direction générale : rapports d'évaluation et prospective (1988-1990)

27) DIRECTION GENERALE
Audit industriel de la CSI (03.1988)
Collections scientifiques techniques et industrielles dans les musées contrôlés par la Direction des Musées

de France (05.1988)
Etude sur les différentes présentations de la CSI dans les guides touristiques (et autres supports d'information) sur Paris (06.1988)
Analyse scientifique de l'exposition permanente Explora de la CSI (06.1988)
Contribution scientifique à la définition du schéma directeur de la CSI (10.1988)
Propositions de corrections de panneaux de l'exposition Explora de la CSI (10.1988)
Etat prospectif de la Cité en vue d'une programmation à cinq ans (09.1990)

15. Archives de la Présidence : affaires scientifiques (1989-1991)

26) DELEGATION AUX AFFAIRES SCIENTIFIQUES
La science à la Cité - Paul CARO (23.10.1989)
Comment imaginer le problème de la vulgarisation scientifique à la CSI - Paul CARO (24.06.1991)

16. Présidence : DRHAF (1989-1994)

21) DRHAF - Dossier général
22) DRHAF - Agence Comptable
DRHAF - Budget 1991
DRHAF - Budget 1992
DRHAF - Budget 1993
23) DRHAF - Centre de formation
DRHAF - Comité d'entreprise
DRHAF - Délégué du personnel + délégués syndicaux
24) DRHAF - Forum des comités d'entreprises
DRHAF - Personnel
DRHAF - Régime de prévoyance
DRHAF - Grille de classification
25) DRHAF - Aménagement du temps de travail
DRHAF - Aménagement du temps de travail
DRHAF - Réglementation des contrats

17. Présidence (1989-1994)

7) PRESIDENCE - Locaux
PRESIDENCE - COVIL
PRESIDENCE - Quatrième travée
PRESIDENCE - Thème annuel
PRESIDENCE - Directeurs Généraux Adjoints
8) PRESIDENCE - Etudes sur la CSI
PRESIDENCE - Dossier général
PRESIDENCE - Le mois de la jeunesse
PRESIDENCE - Audit sur la circulation de l'information interne
PRESIDENCE - Comptes rendus de missions

18. Archives de Pierre David : Direction des Relations Humaines de l'Administration et des Finances (1992-1995)

09) ORGANISATION DU SERVICE DU PERSONNEL (1986-1992)
Présentation
Gestion
Accord collectif/réglement intérieur
Aménagement du temps de travail
Recrutement (CDD, Intérim)

Absences, congès
Missions
Formation

10) Comité d'Exploitation 1994
1994
Comité d'exploitation 1993
1993

11) Courrier à la signature de P. David 1993
1993
Décisions 1992-1993
1992
1993

12) Courrier arrivée 1993
1993
Réunion de travail
1993

14) DIRECTION DES ACTIVITES COMMERCIALES

J;-P. GIRARDIER

Juin 1993

03/11/95

Produits et services commercialisés par la CSI

Juin 1993

CR mission Toulon

02/08/93

France Télécom

04/08/93

06/05/94

Bilan récapitulatif de l'action pour les PMA

09/08/93

30/12/94

Recensement fichiers mailing

08/02/94

Beaune/CSI

17/02/94

Organisation des activités du CCV

04/03/94

Prix Tourisme de la Mairie de Paris

04/05/94

22/02/95

Ressources propres DAC 1994

21/06/94

Colloques commerciaux

30/06/94

Affaire CCV

10/08/94

Inventomobile au Mali

30/08/94

Ministère de la Culture

29/11/94

03/01/95

Notes/études marketing 1994

09/12/94

Etudes et projets extérieurs

09/12/94

CR réunion du 06/02/95

13/02/95
2ème Semestre 1995
29/03/95
Gratuités
31/05/95
Stratégie commerciale internationale
03/11/95

19. Archives de Pierre David : Direction des Relations Humaines, Administratives et Financières (1992-1995)

1998002/030

30) DIRECTION DES RELATIONS HUMAINES DE L'ADMINISTRATION ET DES FINANCES
Présentation Générale
Juin 1993
Gestion du personnel
Juin 1993

20. Archives de la Présidence : Courrier des Directions (1995-1997)

1999025/052

52) 1.4 Courrier des Directions 97 (janvier-décembre 1997)
1.5 Courrier de la D.R.H.A.F. (mars-décembre 1996);

21. Présidence et Direction générale (1979-1991)

1999030/2-6

2-6) Archives du Président Christian Marbach (1988-1989)

22. Archives de Michel Demazure : études (1993-2001)

7) Rapport d'étude 'La Cité des Sciences et de l'Industrie 1996-2006' par Réal Jantzen (05.1996), rapport de synthèse 'Représentations des sciences et des technologies chez les leaders d'opinion' par Raphaël Elmaleh et Dominique Pignon (16.06.1998), rapport d'étude 'Réflexions sur le positionnement de la Cité des Sciences et de l'Industrie' par Samuel Giblin (06-07.1998), rapport d'étude 'Un voyage pas comme les autres : analyse des pratiques du public et du fonctionnement de l'exposition' par Sophie Tievant (06.1999), rapport d'étude 'Orientations 2000-2005 : pour une éthique de l'ostension de la technoscience' par Bruno de Dominicis (25.09.2000)

23. Comités de direction générale (2003-2007)

24. Comités de direction générale (2003-2007)

25. Conseil scientifique (2003-2007)

Conseil scientifique (2003-2007)

