

JANVIER 2023

La Revue

des conditions
de travail

« QUE PEUT FAIRE LE TRAVAIL
POUR RENFORCER L'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE ? »

Sophie Bardou
Sophie Binet
Clément Brochet
Frédéric Brugeilles
Alison Caillé
Florence Chappert
François-Xavier Devetter
Laure-Hélène Eb

Sandro de Gasparo
Mathilde Icard
Dominique Lhuilier
Sophie Maurel
Catherine Mercier-Suissa
Karen Messing
Katherine Portsmouth
Caroline Regnier

Thierry Rousseau
Émilie Sandrin
Gabrielle Schütz

anact

JANVIER 2023

N° 13
La
Revue
des conditions
de travail

« QUE PEUT FAIRE LE TRAVAIL
POUR RENFORCER L'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE ? »

Destinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitieuse d'approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

La Revue des conditions de travail propose de cheminer sur deux voies :

- La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement.
- La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d'en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration légitimes et pertinentes.

La Revue des conditions de travail s'adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d'action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire et interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

L'objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd'hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d'en faire état pour s'approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s'emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L'enjeu est d'importance, tant pour l'avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

Nota : Le contenu des articles et les propos relatés n'engagent la responsabilité que de leurs auteurs.

SOMMAIRE

{avant-propos}

- 5 QUE PEUT FAIRE LE TRAVAIL
POUR RENFORCER L'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE ?
Florence Chappert et Thierry Rousseau

{Controverses et discussions}

- 14 LES INÉGALITÉS DE GENRE
AU PRISME DE LA SANTÉ AU TRAVAIL
ET AU CHÔMAGE,
Dominique Lhuillier et Katherine Portsmouth
- 27 CLIMAT ORGANISATIONNEL SEXISTE :
UN TERREAU GÉNÉRATEUR
DE VIOLENCES
Émilie Sandrin et Alison Caillé
- 43 LE GENRE DE LA SANTÉ MENTALE
AU TRAVAIL : ANALYSE ET INTERVENTION
Clément Brochot, Frédéric Brugeilles, François-
Xavier Devetter, Laure-Hélène Eb, Mathilde Icard,
Dominique Lhuillier et Caroline Regnier
- 57 COMPRENDRE ET PRÉVENIR LES VSST
DANS LES ENTREPRISES : LE RÔLE DES
SERVICES DE PRÉVENTION ET DE SANTÉ
AU TRAVAIL
Sophie Maurel et Sophie Bardou

{Entretiens}

- 72 LE DEUXIÈME CORPS DES FEMMES
AU TRAVAIL : UN IMPENSÉ DE
L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?
Entretien avec Karen Messing
- 79 ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET MIXITÉ :
QUELLE SITUATION À L'UNIVERSITÉ ?
Entretien avec Catherine Mercier-Suissa
- 85 LES EFFETS DIFFÉRENCIÉS DU
TÉLÉTRAVAIL SUR LES FEMMES ET
LES HOMMES. L'EXEMPLE DE DEUX
SERVICES PUBLICS
Entretien avec Gabrielle Schütz
- 90 L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES
ET LES HOMMES PASSE PAR LE TRAVAIL
Entretien avec Sophie Binet
- 98 METTRE AU TRAVAIL LE GENRE :
UNE VOIE VERS LA TRANSFORMATION
DES MODÈLES PRODUCTIFS ?
Entretien avec Sandro de Gasparo

QUE PEUT FAIRE LE TRAVAIL POUR RENFORCER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ?

Florence Chappert et Thierry Rousseau (Anact)

— INTRODUCTION

Ce numéro de *La Revue des conditions de travail* avait l'ambition d'explorer les conditions par lesquelles le travail – son organisation, sa mobilisation – pouvait favoriser l'égalité au travail entre les femmes et les hommes. La question est d'une importance centrale pour le monde du travail : femmes et hommes, nous le savons, n'occupent pas les mêmes places dans la division du travail et dans les systèmes de reconnaissances professionnelles. Il existe encore trop d'inégalités, salariales évidemment ou en termes de progression dans la carrière, mais qui tiennent aussi à des environnements de travail et à des risques professionnels qui affectent de façon différenciée les hommes et les femmes. Ces dernières se retrouvent ainsi plus souvent dans des emplois précaires, sous fortes contraintes de rythmes, répétitifs et la plupart du temps marqués par une forte pénibilité tout au long de leur parcours. Elles sont aussi généralement spécialisées dans des travaux qui semblent comme un prolongement de leurs qualités naturelles : le soin à autrui avec les emplois dans le secteur sanitaire et social, l'entretien ménager ou encore les tâches qui exigent une minutie qui sembleraient innées. Comme c'était le cas avec les couturières autrefois, aujourd'hui elles sont sur-représentées dans des tâches de saisie ou d'exécution dans les métiers de l'information. De plus, investissant des emplois conçus par et pour les hommes, elles font face à des équipements inadaptés et à des formes d'organisation, notamment l'organisation du temps de travail qui les pénalisent pour accéder pleinement à la mixité des emplois et des parcours. Elles sont également plus exposées à des violences sexistes et sexuelles et doivent encore, comme le travail en pandémie l'a rappelé, s'occuper prioritairement des tâches domestiques et d'éducation des enfants. Certes, les situations évoluent mais il y a encore loin avant une égalité « réelle » plus aboutie comme le reconnaissent la plupart des actrices et des acteurs spécialistes de ces questions.

Mais cette égalité « réelle » n'est-elle qu'un mirage destiné à s'évanouir à mesure que l'on s'en approche ? Remarquons d'emblée que l'égalité est avant tout une notion juridique. C'est l'égalité des citoyennes et des citoyens devant la loi. Nombreux ont été les efforts pour transcrire ce souci d'égalité dans la vie des entreprises et assurer sa plus grande effectivité entre hommes et femmes. Le propos de ce numéro ne consistait pas à évaluer les progrès de ce principe. Plutôt, il prenait en ligne de mire ce que le travail pouvait faire pour en assurer l'évolution. Mais il aurait sans doute fallu préciser ce que l'on entend par « travail », terme polysémique par excellence qui oscille entre

l'instrumentalité propre à « l'animal Laborans » (Hannah Arendt¹) et la caractérisation d'une activité professionnelle au sens de l'emploi. L'équivoque de cette notion est patente, comme le recense Marianne Dujarier² dans un livre récent au titre évocateur « Troubles dans le travail ». Dans une tradition établie par le réseau Anact, le travail est surtout conçu comme le travail-activité, l'expérience sensible des femmes et des hommes pour transformer autant la matière que les rapports organisationnels et sociaux dans lesquels chacune et chacun agit et pense.

Ce numéro propose ainsi un certain nombre de points d'appui qui, pour ne pas être définitifs, esquissent ou consolident des principes d'action essentiels.

Le premier concerne la nécessité de **l'action concertée et organisée** en vue de transformer les situations de travail dans un sens plus égalitaire. Prendre à bras le corps la question de l'égalité dans le travail ne va pas de soi. Les situations ont besoin d'être diagnostiquées et mesurées pour marquer là où les inégalités sont les plus criantes et élaborer un programme de sensibilisation et d'actions. De ce point de vue, un certain nombre d'éléments peuvent faire l'objet d'une négociation sociale à visée transformative : l'organisation du travail, le mode de répartition des tâches, la remise en cause de la division sexuelle des activités, l'impact de mauvaises conditions de travail sur les femmes et les hommes, les critères de parcours, le cumul travail-hors travail, etc. Le rôle d'un organisme comme l'Anact reste évident dans cette perspective. Sa mission consiste à améliorer la situation au travail de toutes et tous.

La seconde concerne la place des **corps** dans le travail et la différenciation entre hommes et femmes selon les capacités et les domaines d'action. Plutôt que d'exacerber les différences – et de les attribuer « naturellement » à un sexe ou un autre³ –, un principe de justice consiste certainement à proposer aux personnes des environnements de travail adaptés pour chacun-e. Encore faut-il que ce principe ne se cantonne pas exclusivement à l'adaptation du poste de travail mais vise plus fondamentalement à équiper les salarié-e-s pour renforcer leurs capacités à transformer les situations de travail de façon autonome. Ce point est particulièrement développé par les recherches ergonomiques. Il trouve à s'actualiser lorsque des politiques de mixité sont à l'œuvre et que, par exemple, les femmes doivent s'approprier des environnements de travail conçus par et pour des hommes. Dans cette perspective, l'application d'une stricte égalité dans le travail conduirait à rendre plus difficile l'accession des femmes à des postes soi-disant masculins ; elles le paieraient par des efforts plus conséquents pour satisfaire à des exigences conçues sans tenir compte de leurs caractéristiques (tailles, force physique, etc.) et au risque de dégrader leur santé. Renverser le raisonnement, vouloir le développement d'environnements de travail « capacitants », introduit un autre paradigme au cœur des logiques de promotion de la santé au travail : non plus chercher l'adaptation des personnes mais favoriser leur implication active dans la transformation des situations de travail. Il s'agit là d'adapter le travail non pas seulement aux attributs des femmes et des hommes mais à leur capacité d'action et d'intervention active dans leurs milieux.

Ce point mérite cependant discussion et précision. Le travail tel que nous l'avons évoqué (comme engagement dans l'activité) est une expérience **subjective** qui transforme les individus. Les per-

¹ (1983), *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy.

² (2021), *Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée*, Puf.

³ Même si la part des différences physiologiques (par exemple avec la grossesse, les règles ou l'endométriose, etc.) et du social dans le débat concernant ces problématiques d'égalité conserve son importance.

sonnes au travail se confrontent à des expériences qui les dépassent ; il faut coopérer, entrer en relation avec d'autres, s'éprouver dans un usage de soi inédit, affronter un réel qui a la fâcheuse tendance à se dérober. Les personnes ne sortent pas indemnes de cette expérience. Et il ne s'agit pas non plus d'exécuter un programme défini à l'avance dans des prescriptions intangibles. Le travail met toujours en tension les normes les mieux établies pour peu que l'on permette aux principaux intéressés de s'exprimer et de décider de l'action qui convient dans des situations précises. Ce renversement par rapport au taylorisme est d'autant plus important dans la perspective des différentes transformations actuelles du monde socio-économique (évolution des modèles productifs vers la coopération, le Care, les transitions environnementales et sociales, etc.). Cette évolution met en question les catégories qui permettent de repenser la différenciation du genre au travail. Le travail ne peut plus être pensé de l'extérieur et organisé dans des procédures autoritaires. Il nécessite la coopération de toutes et tous pour effectuer un soin adapté aux besoins, rendre un service utile, préserver le monde naturel et vérifier les conditions d'usage des biens, etc. Dans cette optique, il ne s'agit pas seulement, de lutter contre les stéréotypes et les représentations courantes (et discriminantes) en matière de différence de genre, même si cela reste nécessaire. Il est possible d'attendre un vrai bouleversement des catégories de genre à l'œuvre dans le travail et de mieux accueillir certaines qualités attribuées un peu trop rapidement à un genre plutôt qu'à un autre (le soin, la fragilité, l'empathie, la capacité à entrer en relation pour coopérer, etc.). Ces évolutions sont perceptibles dans de nombreux secteurs de travail et ce numéro de la revue en témoigne à sa façon. Le taylorisme et la discipline industrielle convoquaient des formes de pouvoir autoritaires et hiérarchiques où la part du masculin dominait presque sans partage, avec la figure du petit chef, par exemple⁴. L'économie servicielle ainsi que la nécessité de redéfinir notre rapport à l'environnement représente peut-être une chance pour une égalité qui s'ancre fortement dans les tendances d'évolution du travail. C'est en tout cas le pari que nous pouvons faire ici. Et de ce point de vue, une plus grande redéfinition des genres au travail, loin d'être seulement un à-côté sociétal, pourrait s'inscrire dans la dynamique même des transformations socio-productives du travail. C'est certainement la meilleure façon d'assurer une véritable égalité ; c'est aussi parfaitement conforme aux missions du réseau Anact. Reste, bien sûr, à assurer la soutenabilité d'un nouveau modèle de développement qui met à contribution chacune et chacun dans l'élaboration d'un avenir souhaitable pour les différents genres au travail. L'Anact restera aux côtés des acteurs pour définir et accompagner ce futur.

Controverses et discussions

Ce numéro débute avec un article de **Dominique Lhuilier et Katherine Portsmouth** qui fait état d'une recherche-action menée avec de nombreux partenaires institutionnels sur les inégalités de genre au prisme de la santé au travail et du chômage. Le constat qu'hommes et femmes ne connaissent pas les mêmes parcours de santé est réitéré. Pour les femmes, les expériences de violences dans la vie familiale peuvent se superposer des contraintes de travail fortes. L'expérience du chômage est également vécue différemment, peut ouvrir à une crise de la masculinité dans un cas, à la dépression et à des formes de dépréciation de soi dans un autre cas. Dans tous les cas, à travers cette expérience, les prescriptions de genre peuvent être bouleversées et remaniées.

⁴ Cela ne signifie toutefois pas que les violences sexistes et sexuelles disparaissent pour autant comme le montrent les nombreuses prises de parole et les recours judiciaires depuis quelques années. Il est peut-être même possible – par hypothèse – de considérer l'exacerbation des VSS comme le symptôme d'un raidissement face à une figure d'autorité devenue dysfonctionnelle dans une configuration productive qui exige davantage de coopération horizontale et moins d'autoritarisme. C'est en tout cas ce que l'entretien avec Sandro de Gasparo dans ce numéro laisse entrevoir.

De nombreux verbatims, paroles de femmes et d'hommes traversant des parcours chaotiques illustrent ces évolutions.

L'article d'**Émilie Sandrin, Alison Caillé, Christophe Nguyen et Jean-Pierre Brun** met également à contribution la parole des femmes et des hommes pour cerner les manifestations du sexisme dans les contextes organisationnels et collectifs. Quatre études de cas sont mobilisées pour comprendre les ressorts du sexisme – bienveillants et hostiles – dans les entreprises. Différents moyens de prévention sont alors proposés : développement d'un climat organisationnel préventif, communication, formation, implication de tous les acteurs, traitement des plaintes et soutien aux victimes. La conclusion est sans appel : encore aujourd'hui, aucun milieu de travail n'échappe à la possibilité que prennent forme des agissements sexistes (VSS) qui se font alors au détriment de bonnes conditions de travail mais aussi de l'efficacité de l'entreprise.

La contribution suivante proposée par **Clément Brochot, Frédéric Brugeilles, François-Xavier Devetter, Laure Hélène Eb, Mathilde Icard, Caroline Régnier et Dominique Lhuillier** analyse comment la notion de genre s'est imposée dans une recherche-action menée auprès des agents territoriaux dans la région Haut-de-France avec le Centre de gestion (CDG). Là encore, cet article se fonde sur de nombreux témoignages verbaux. Il est ainsi montré qu'hommes et femmes entretiennent des trajectoires distinctes et des formes genrées d'atteintes à la santé mentale. Les femmes sont sur-représentées en termes d'atteintes mentales et de dépression, avec des arrêts maladies plus fréquents et plus longs que les hommes. Ces derniers consultent plus tard et expriment autrement leurs problèmes avec des décompensations plus brutales. L'article relate le dispositif d'intervention mis en place pour assurer l'égalité entre femmes et hommes. Quatre groupes de travail ont été mis en place pour mettre en lumière les disparités genrées à travers l'analyse du travail réel des agente.e.s. De nombreux acteurs sont impliqués dans ce processus (management, CHSCT, professionnels de la santé, etc.) mais il importe avant tout de permettre l'accès à la parole d'agent-e-s, souvent et en majorité des femmes, dans des situations précaires personnelles et professionnelles, d'exprimer ce qu'elles vivent. La réalisation de plusieurs guides d'action et de sensibilisation ainsi que l'installation d'une commission santé mentale ont aussi été lancées. Cependant, une action comme celle-ci prend du temps et se doit d'être soutenue dans la durée.

Sophie Bardou et Sophie Maurel relatent une intervention de l'Aract et du Service de prévention et de santé au travail interentreprises (SPSTI) de Seine-Maritime pour prévenir les violences sexuelles et sexistes au travail (VSST). Cette action s'inscrit dans le Plan régional santé travail (PRST) et insiste sur l'accès des femmes à la QVCT et à de bonnes conditions d'exercice de leur activité professionnelle. Après avoir défini les VSST, des exemples sont relatés dans différents secteurs (restauration, commerce, bailleur social). La prise en charge de ces questions par les responsables n'est pas évidente entre déni et indifférence. La crainte de poursuites judiciaires permet de sensibiliser certains acteurs. Toutefois, certaines actions sont menées de façon volontariste en mobilisant l'entreprise dans des actions de sensibilisation et de prévention (formation des référents, organisation de groupes d'expression, notes de service, enquête et mise en place de fiches-outils pour recueillir la parole des victimes, inscription des VSST dans le DUERP, information auprès des nouveaux embauchés, etc.). La prévention des VSST en entreprise est alors présentée comme un élément fondamental pour établir l'égalité entre femmes et hommes.

Entretiens

Un premier entretien a été réalisé avec **Karen Messing**, généticienne et ergonome dans une université québécoise. Les questions de santé au travail font depuis longtemps partie de ses champs de recherche, et ce, dans une perspective résolument féministe. Souvent en collaboration avec les organisations syndicales, ses recherches se sont déployées dans de nombreux terrains : les installatrices de lignes téléphoniques dans des métiers masculins, les ouvrières nettoyeuses dans les hôpitaux, les collectifs de femmes dans les maisons d'hébergement pour femmes battues, etc. Comprendre les inégalités dans le travail ne va pas de soi et l'analyse ergonomique des situations est essentielle pour y arriver. Par exemple, l'attribution à des femmes de travaux caractérisés comme légers dans l'exemple du nettoyage à l'hôpital (et aux hommes de travaux dits lourds), s'avère rien moins qu'évident à l'analyse : rythme élevé, manipulation de charges importantes (des sacs poubelles remplis à craquer, pénibilités des postures, etc.). Cette situation est corroborée par les atteintes ostéoarticulaires nombreuses chez les femmes. Mais remettre en question cette division genrée du travail ne va pas de soi et peut même comporter des effets pervers avec une plus grande pénibilité encore pour les femmes. Le travail de l'ergonome nécessite de construire les solutions avec les principaux intéressé.e.s et de les expérimenter soigneusement.

Les questions d'égalité professionnelle à l'Université ont été abordées dans un entretien avec **Catherine Mercier-Suissa**, économiste à l'Université Jean-Moulin (Lyon 3). Les inégalités sont persistantes pour l'obtention des postes et des bourses. Même si les femmes sont quantitativement majoritaires dans les départements de sciences humaines, elles peinent encore à exercer des responsabilités hiérarchiques à égalité avec les hommes. Elles sont exclues de fait des postes de plus haute responsabilité. Des situations de harcèlement peuvent également être observés alors que la relation entre enseignant.e et enseigné.e reste inégalitaire et soumise à de fortes pressions. Des obligations pèsent cependant sur les universités les enjoignant à se mettre en conformité pour favoriser l'égalité. Un plan concerté a été élaboré et un état des lieux a été dressé auprès des parties (corps enseignant, personnel administratif, étudiant.e.s). Il s'en est suivi un plan d'action pour favoriser l'égalité qui comprend des actions de sensibilisation et de formation. Il est également prévu que les comités de recrutement soient composés obligatoirement de 50% de femmes. Enfin, Catherine Mercier Suissa évoque ses travaux sur la mixité dans les conseils d'administration des entreprises de tailles intermédiaires. L'analyse statistique montre une corrélation positive entre la présence de femmes et la performance des entreprises. Ce résultat doit, bien sûr, être étayé par d'autres recherches mais il suggère qu'une véritable égalité soit aussi profitable à l'entreprise et ne représente pas qu'un coût consenti face à des obligations qui s'imposent.

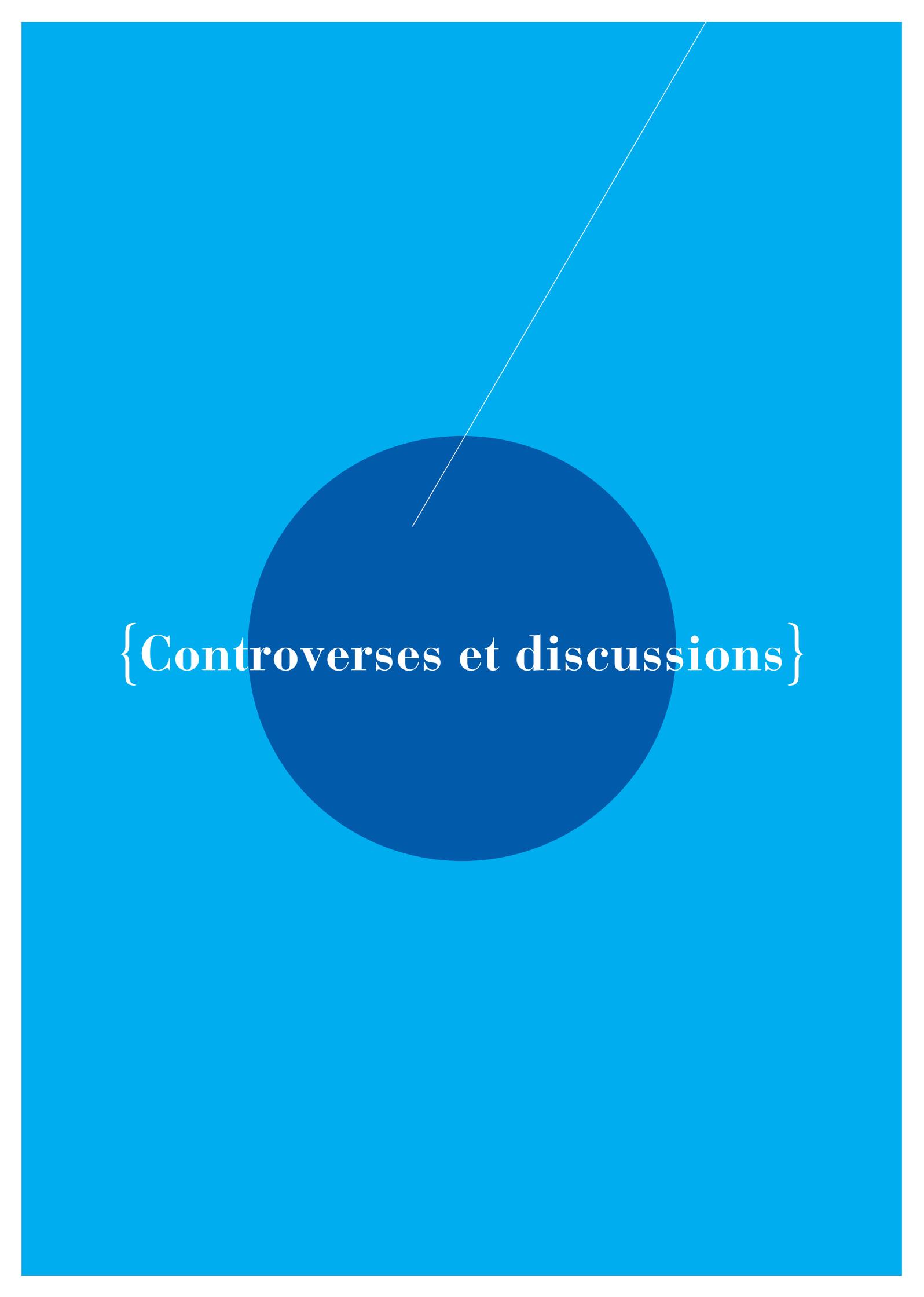
Le propos de la sociologue **Gabrielle Schütz** prend appui sur des recherches de terrain afin de comprendre comment femmes et hommes peuvent vivre des situations différenciées par rapport au télétravail. Les deux entreprises publiques analysées ont mis en place le télétravail de façon opposée. Dans l'une, le télétravail a été présenté comme un projet d'organisation à part entière, positif dans les dividendes attendus autant pour les conditions de travail que pour l'efficacité. Dans l'autre, c'est forcé et contraint par les confinements que l'organisation a recouru à cette modalité d'organisation. D'une certaine façon, la comparaison entre les deux cas montre des effets paradoxaux. Dans les deux cas, les femmes télétravaillent plus que les hommes. Mais elles sont souvent en butte à des stéréotypes genrés : elles sont accusées de faire plus « télé » que « travail » et de

recourir à cette mesure pour économiser des frais de garde. Un autre point important de cette recherche concerne la notion d'autonomie professionnelle. Pour les femmes, le télétravail comporte une rationalité forte : retrouver un peu d'autonomie à la fois dans le travail – elles occupent majoritairement des postes où il faut être disponible pour les autres – mais aussi dans la sphère privée (elles assurent, comme le montre de nombreuses enquêtes, plus que leur part en matière de tâches domestiques et d'éducation des enfants). Le sens du télétravail est donc différent pour les femmes et les hommes ainsi que l'accès à celui-ci (qui reste plus facile pour les hommes). Autre point d'importance souligné par la chercheuse, le caractère non déterminé à l'avance des impacts possibles du télétravail sur les conditions de vie au travail. Tout dépend évidemment de la façon dont celui-ci est mis en place et de la qualité des négociations entre les acteurs sociaux.

Sophie Binet est secrétaire générale de l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens (Ugict-Cgt), dirigeante confédérale ainsi que pilote du collectif confédéral femmes-mixité. Dans cet entretien, elle retrace dans un premier temps les combats de la Cgt pour assurer l'égalité professionnelle, autant dans les milieux professionnels qu'au sein même de l'organisation. En 2019, lors de son 52e congrès confédéral, la Cgt s'est qualifiée et affichée comme « féministe ». Elle tente également d'assurer une stricte parité dans les différentes instances de direction. Pour la syndicaliste, l'égalité entre les femmes et les hommes passe prioritairement par l'égalité dans le travail. Ce n'est pas simplement une question de stéréotypes et de représentations qu'il faudrait faire évoluer mais plus fondamentalement une question qui relève de la centralité du travail dans la vie des femmes et des hommes. C'est le travail qu'il faut transformer pour assurer une plus grande égalité que ce soit en termes de salaires, de compétences, de parcours qualifiants pour chacune et chacun. De ce point de vue, beaucoup reste à faire et les facteurs de pénibilités dans des métiers qualifiés de féminins restent encore aujourd'hui trop souvent occultés. C'est le cas dans le secteur sanitaire et social où le port de charges ne fait pas l'objet d'une évaluation systématique (il est associé à un soin consubstantiel à l'activité). C'est aussi le cas des caissières dans les supermarchés. Les sujets, on le voit, sont nombreux et de nouvelles contraintes apparaissent, comme avec la généralisation du télétravail depuis quelques années. Là encore, ce sont des problématiques qui doivent être traitées par les organisations syndicales et qui peuvent faire l'objet de revendications spécifiques.

Sandro de Gasparo est ergonomiste et chercheur-intervenant au laboratoire Atémis. Il combine dans ses interventions le souci d'analyser l'activité de travail du point de vue de la subjectivité et d'articuler celle-ci à l'évolution des modèles productifs dans un dialogue entre l'ergonomie et l'économie. Comment traiter la question du genre au travail et mettre au travail le genre ? Lui et l'équipe de chercheurs d'Atémis ont été saisis par la puissance de l'interpellation du mouvement MeToo autour des années 2018. Mais comment instruire cette question justement du point de vue du travail alors que tout en fait apparemment un débat « sociétal » avec des normes surplombantes qui s'imposeraient de l'extérieur ? Il faut d'abord reconnaître que l'expérience du travail peut être structurante dans la remise en question des normes comportementales. En effet, l'expérience du travail, l'intersubjectivité nécessaire à la réalisation de celui-ci – particulièrement dans les situations complexes qui requièrent une forte coopération entre les personnes et avec l'objet de l'activité – ne relèvent jamais d'un déterminisme strict : c'est toujours une confrontation contingente face au « réel » et à ses dilemmes. Est-ce peut-être le lieu de développement de nouvelles normes, plus attentives à l'égalité et à la reconnaissance de la capacité des individus dans le travail ? C'est en tout cas le pari qui est ici proposé à partir d'une réflexion sur l'évolution des modèles socio-productifs. Ceux-ci,

dans le contexte contemporain, rompent tendanciellement avec les modèles industriels et tayloriens. « Travailler » exige aujourd'hui autre chose qu'exécuter un programme et vérifier la conformité de ce qui a été fait par rapport à des normes imposées a priori. Il faut de plus en plus coopérer, faire preuve d'un jugement en situation, évaluer avec d'autres ce qu'il convient de faire, intégrer dans la relation de service le point de vue de l'objet de travail – c'est-à-dire, le client, le bénéficiaire ou encore l'utilisateur qui sont souvent co-producteurs de l'acte de travail. Les relations hiérarchiques, emblématiques du taylorisme industriel, sont alors mises à mal ; elles deviennent dysfonctionnelles, inappropriées pour réaliser l'activité. Cette situation participe certainement de l'ébranlement de la division sexuelle du travail entre femmes et hommes. En tout cas, le raisonnement proposé ici introduit le questionnement autour du genre au travail – et sa mise en cause – dans la matérialité même des systèmes productifs et de leur évolution. Le travail devient ainsi un point d'ancrage pour remettre en cause les inégalités et esquisser un futur souhaitable plus soucieux de faire participer femmes et hommes à la définition de leur environnement.



{Controverses et discussions}

14 LES INÉGALITÉS DE GENRE
AU PRISME DE LA SANTÉ AU TRAVAIL
ET AU CHÔMAGE

Dominique Lhuillier et Katherine Portsmouth

27 CLIMAT ORGANISATIONNEL SEXISTE :
UN TERREAU GÉNÉRATEUR DE VIOLENCES
ENTRETIENS AVEC LES PARTIES PRENANTES
DESDITES VIOLENCES

Émilie Sandrin et Alison Caillé

43 LE GENRE DE LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL :
ANALYSE ET INTERVENTION

**Clément Brochot, Frédéric Brugeilles,
François-Xavier Devetter, Laure-Hélène Eb,
Mathilde Icard, Dominique Lhuillier et Caroline Regnier**

57 « COMPRENDRE ET PRÉVENIR LES VSST DANS
LES ENTREPRISES : LE RÔLE DES SERVICES DE
PRÉVENTION ET DE SANTÉ AU TRAVAIL »

Sophie Maurel et Sophie Bardou

LES INÉGALITÉS DE GENRE AU PRISME DE LA SANTÉ AU TRAVAIL ET AU CHÔMAGE

Dominique Lhuillier
et **Katherine Portsmouth** – CRTD-Cnam

Afin de saisir les inégalités de genre face à la santé au travail et aux pertes d'emploi, et de comprendre les implications psychosociales, il est nécessaire de prendre en compte des aspects souvent omis dans les analyses : les inégalités dans la santé des sexes et l'accès aux soins, dans l'accès à l'emploi, dans les types de contrats de travail et l'expérience de la précarité, dans les risques et pénibilités associés à la division sexuelle du travail, dans la fréquence et durée des arrêts maladie, dans la reconnaissance du handicap ou de la maladie professionnelle, et du statut de demandeur d'emploi. Les rapports sociaux de sexe dans la sphère professionnelle, mais aussi dans sphère familiale et domestique, orientent la disparité des rôles sociaux et les épreuves rencontrées au chômage. La division sexuelle du chômage peut prolonger et accentuer la division sexuelle du travail, notamment quand le temps domestique, contraint, menace de concurrencer la recherche d'emploi. Ici, certaines configurations familiales sont déterminantes (familles monoparentales). Mais les effets du genre sur les expériences du chômage s'articulent aussi à d'autres facteurs, qui les accentuent ou les réduisent.

Mots-clés : inégalités, chômage, santé, travail, genre

— INTRODUCTION

L'Anact a construit un modèle d'interprétation des impacts différentiels du travail sur la santé des hommes et des femmes s'appuyant sur une analyse « toutes choses inégales par ailleurs » : en effet, les femmes et les hommes ne se trouvent pas dans les mêmes conditions d'emploi, de travail, de conciliation des différentes sphères de vie. Quatre axes structurent l'analyse : les attributions genrées de métiers, postes et tâches ; l'exposition de ce fait à des risques, pénibilités, formes de violence différentes, et le plus souvent invisibilisées du côté des femmes ; la différenciation genrée des parcours professionnels sur le marché du travail et au sein des organisations ; les contraintes, ici encore genrées, de charges combinées de travail professionnel et domestique (Chappert & Théry, 2016).

Ce cadre peut être un appui pour penser et analyser les parcours croisés de travail, de chômage et de santé explorés au prisme du genre. Ce qui implique une approche diachronique, car elle permet de se dégager de l'approche dominante par catégories (en emploi/sans emploi ; actifs/inactifs), segmentation qui empêche de penser les carrières et les transitions professionnelles. Elle permet aussi de tenir le fil rouge de la prévention de la désinsertion professionnelle en emploi, hors emploi et au retour en emploi. L'analyse de la fabrique de la désinsertion professionnelle mérite elle aussi d'éviter les biais androcentriques.

Nous proposons ici d'explorer les processus genrés qui conduisent ou maintiennent au chômage, et ce que le chômage transforme. Puis nous traiterons de l'expérience de la perte d'emploi et du chômage comme vecteur potentiel de recomposition d'un nouveau paysage des identités sexuées. Ceci à partir d'une recherche-action¹ en cours d'achèvement.

Une recherche-action : méthodologie

Pour approfondir ces processus et facteurs, nous nous appuyons sur une recherche-action sur Santé, travail, chômage. Cette recherche inductive et qualitative privilégie trois modes de recueil des données : entretiens individuels semi-directifs (108) et focus groupes (11) réalisés dans le cadre d'institutions et associations en charge de leur accompagnement ; et expérimentation d'ateliers « Chômage et Santé » (21) ouverts sur plusieurs séances aux chômeurs et chômeuses volontaires pour favoriser l'expression, l'élaboration, et la définition de stratégies visant à tenir ensemble développement de leur santé et retour à l'emploi. Sur tous les « terrains »², la proposition de l'entretien individuel³ ou collectif a été faite sur la base du volontariat auprès de personnes éprouvant des difficultés de santé. Les entretiens, enregistrés avec le consentement des participants, ont été conduits puis analysés à l'aide d'une grille portant sur la trajectoire professionnelle (rapport au travail : valeurs, implication, satisfactions, choix..., conditions de travail, événements et processus affectant la santé), sur la trajectoire de santé (genèse de la problématique de santé, interaction avec la trajectoire professionnelle, représentation de la santé, conduites addictives), le vécu du chômage, le travail de santé au chômage et enfin sur les ressources et activités qui font sens.

Caractéristiques des personnes :

- 67 femmes ; 41 hommes
- 20-30 ans : 19 ; 31-40 ans : 20 ; 41-50 ans : 33 ; 51-60 ans : 31 ; plus de 60 ans : 5
- résidant en milieu urbain : 77 ; péri-urbain : 23 ; rural : 8
- niveau de qualification : savoirs de base-brevet des collèges : 10 ; BEP-CAP : 19 ; BAC : 18 ; BAC + 2 : 16 ; Licence : 11 ; Master : 34

Durée du chômage : ≤ 1 an : 36 ; 1 à 2 ans : 20 ; > 2 ans : 24 ; chômage récurrent : 28

La surreprésentation des femmes parmi les chômeurs rencontrés nous a conduits à explorer l'impact du genre sur la perte d'emploi et les expériences du chômage.

¹ Cette recherche-action, Chômage et Santé, est hébergée au sein de deux laboratoires du Cnam (LISE-UMR 3320 et CRTD-EA4132), financée par l'AGEFIPH, la MILDECA, la CNAM et en partenariat avec Pôle Emploi Nouvelle-Aquitaine, Pôle Emploi Ile-de-France, Cap Emploi Beauvais, l'association nationale Solidarités nouvelles face au chômage, Territoires zéro chômeur de longue durée de Bouffémont-Attainville-Moiselle et une Mission Locale Garantie Jeune de Paris. Les chercheurs impliqués sont Virginie Althaus, Gilles Amado, Dominique Gelpé, Eric Hamraoui, Dominique Lhuillier (direction scientifique), Katherine Portsmouth, Carole Tuchsirer, Anne-Marie Waser ; avec la participation de Michel Debout et de Michel Hautefeuille.

² Agences de Pôle emploi Ile-de-France et Nouvelle-Aquitaine, un Cap Emploi, d'une mission locale, d'un TZCLD, SNC.

³ Voir le guide d'entretien en annexe.

— 1. LES PROCESSUS GENRÉS, COMBINÉS AUX INÉGALITÉS SOCIALES, QUI CONDUISENT OU MAINTIENNENT AU CHÔMAGE

1.1 La prévalence d'une santé fragilisée chez les femmes

Les hommes et les femmes ne sont pas égaux face à la maladie ou face au système de santé. Si les femmes vivent plus longtemps, elles déclarent plus de maladies chroniques longue durée (Canadian Women's Health Network, 2012). Et on note chez les chômeuses rencontrées lors de cette recherche-action (RA) une fréquence accrue de celles-ci : cancers, endométriose, pathologies cardiovasculaires, arthrose, troubles digestifs, maladies auto-immunes dans leur grande diversité... De même, « les femmes sont en première ligne en ce qui concerne les divers risques organisationnels et psychosociaux au travail. Loin d'être protégées, les femmes sont majoritaires parmi les salariés atteints de troubles musculosquelettiques qui, aujourd'hui, constituent la principale cause de maladies professionnelles » (Guignon, 2008). Là encore, nombre de chômeuses témoignent de leur souffrance au travail et de leurs douleurs, sans pour autant évoquer les catégories TMS, RPS et TPS. Au taux de TMS trois fois plus élevé chez les femmes (Teiger & Vouillot, 2013) s'ajoute la prévalence du stress au travail, pas toujours mis en lien avec le travail ou renvoyé à des insuffisances personnelles. Les données recueillies lors des entretiens réalisés rejoignent le constat de M.-B. Macedo « des cumuls d'atteintes à la santé, pour beaucoup liées aux conditions de travail antérieures à la période de chômage. Ces atteintes à la santé sont vécues par les femmes comme des événements à caractère privé » (1995, p. 38). « *J'ai ressenti les mêmes symptômes que l'infarctus, vous voyez. Donc, ça veut dire que je suis très, très émotive, que je... que j'arrive pas forcément à maîtriser tout ça* » (Aline).

Schiek relève « que la majorité des personnes affectées par les handicaps les moins visibles, tels que l'arthrite, le syndrome de fatigue chronique, la dépression ou encore le diabète, sont des femmes » (2016) et les femmes handicapées ont un « *risque renforcé* » d'être au chômage tout en étant moins nombreuses à demander une reconnaissance officielle de handicap. Lorsqu'arrive le chômage, le « capital santé » et les difficultés et ressources ne sont alors pas les mêmes pour les deux sexes lors de l'insertion ou du retour à l'emploi. « Si les rapports sociaux de sexe, à l'instar des autres rapports sociaux, déterminent la forme sociale de l'accès aux ressources » et si la santé, les moyens d'y accéder et de la conserver, sont bien des ressources sociales, alors on peut observer des différences significatives entre hommes et femmes dans le champ de la santé (Polesi, 2014), comme nous le voyons ici, au travail et au chômage.

Notre recherche pointe des différences dans les stratégies défensives déployées face à la maladie (déli), dans les demandes de soins, les prises en charge, les diagnostics, les types d'accompagnement sollicités. Nous présentons ici deux cas contrastés et représentatifs des différences observées plus globalement.

Anne a 24 ans, 2 CAP, a occupé 4 emplois, le dernier, caissière. Elle a connu 2 licenciements pour inaptitude. « *Crise de douleur dans les jambes, mon dos devenait raide, je commençais à avoir aussi des douleurs dans les bras, de la fatigue. Je pouvais plus marcher plus de 2h. J'ai été hospitalisée, plein d'examens pendant que j'étais arrêtée 6 mois* ». Une spondylarthrite ankylosante est diagnostiquée. Anne se démène dans sa lutte contre la maladie : son temps est compté pour mener à bien ses projets de vie. Les ressources mobilisées sont nombreuses : médecin généraliste, spécialistes, suivi hospitalier, médecin du

travail (avant son licenciement), psychologues, mission locale qui l'oriente vers Cap emploi, vers la MDPH (RQTH). Elle explique : « *Faut que ça soit carré dans ma vie* » : vivre avec son copain, faire une formation, travailler, et faire un bébé à 26 ans. « *Je veux pas faire un bébé tard vu ma maladie. Y a des risques qu'on arrive de moins en moins à marcher. Faut trouver le bon traitement. Mais c'est un traitement qui fatigue beaucoup.* »

Benoît a 39 ans, responsable informatique pendant 10 ans. Après avoir parlé longuement de sa promotion interne, son licenciement par suite du rachat de l'entreprise, et ses 2 ans de chômage, il poursuit : « *On a décelé une pathologie, une maladie, une ALD, une sclérose en plaques, voilà quelques petits handicaps que j'essaie de camoufler, comme l'élocution, l'équilibre et la vision. Je les masque pour éviter que ça soit... parce que j'en parle à personne ; l'ALD, j'évite d'en parler à ma femme. C'est pas son problème, c'est le mien. Tant que je peux le cacher.... Le jour où vraiment j'aurai un truc, une béquille ou quelque chose de visible, je crois ... mais je suis pas prêt. Je préfère laisser penser que tout va bien et que je reste un modèle. Voilà je crois, toute ma vie, ma triste vie. Voilà, non honnêtement sinon tout va bien ...* ».

Le rapport genré à la vulnérabilité se traduit par des aides sollicitées plus ouvertement exprimées et plus légitimement perçues chez les femmes, une résistance à dire son statut de chômeur, ses troubles de santé chez les hommes. Le moindre recours à l'aide psychologique est manifeste chez les hommes (Liddon, 2017). La recherche de soutien alternatif passe plutôt par l'alcool, la méditation, l'hypnose... ou des soins somatiques permettant de tenir à distance la menace de la fragilisation de l'identité de genre.

1.2 Les expériences de violence, maltraitance

Les femmes rencontrées rapportent plus souvent des viols, harcèlement – moral, sexuel –, intimidations ou violences physiques. Les inégalités dans les espaces public et privé, cadre privilégié pour les violences physiques et verbales (Coutras, 2003) sont manifestes. Les cas d'inceste ne sont pas rares et affectent manifestement et durablement la vie personnelle mais aussi professionnelle (décrochage scolaire, absence de diplôme, isolement dans le silence et la honte, absence de confiance en soi, fuite des milieux masculins, des encadrants hommes...). Alexia, 33 ans, élève seule ses 3 filles. Elle était vendeuse dans une enseigne de produits de beauté, un monde féminin qu'elle regrette vivement depuis la fin de son contrat. Elle survit avec le RSA et l'aide de sa mère. Sans diplôme, elle a eu ses enfants très jeunes (à 17 ans). La maternité l'a dégagée de l'emprise de son père : en garde alternée, elle passait tous ses weekends chez lui et a subi de 3 à 13 ans des relations incestueuses :

« Franchement, garder ce secret de 3 à 30 ans, c'était trop dur, j'en ai fait des cauchemars. Quand on a 3 ans, jusqu'à un certain âge, on se dit que c'est normal. À 15 ans, j'ai coupé les ponts. Mais ça m'a fait mal d'en parler, j'avais honte, c'est un peu une honte... ».

Les violences conjugales marquent aussi leurs effets sur le rapport au travail des femmes : honte, arrêts maladie, insécurité chronique et indisponibilité psychique, désir et peur de « s'échapper » et perdre la garde des enfants du fait du statut de chômeuse. Léa, 39 ans, a été professeure de danse pendant 19 ans :

« Je n'ai pas de problèmes de santé liés au métier. Il y a deux, trois ans, j'ai eu de gros soucis de hanches mais je ne pense pas que ce soit la danse (pleurs). Mon ex-conjoint m'avait coupé du monde. J'ai porté plainte contre lui il y a un an. Et depuis mes hanches se sont débloquées. Une libération psychologique. » Les coups reçus, un viol, l'ont conduite à l'hôpital, puis au chômage. Perte d'estime de soi, enfermement, isolement, peur, angoisses, troubles du sommeil, de l'alimentation, nombreux sont les symptômes d'un stress post-traumatique. Au chômage depuis 2 ans, elle « pense à changer de métier. Mais dans quoi ? Ce qui s'est passé change un peu toute la donne. »

On note aussi le paradoxe de la libération de l'enfermement (emprise conjugale) au moment du confinement dû à la crise sanitaire, alors que se renouvellent les épreuves de l'enfermement, les obstacles aux projections et construction de projets.

L'espace public, y compris le lieu de travail, constitue aussi un cadre privilégié pour les violences faites aux femmes. On pense au harcèlement sexuel dans la rue, à celles qui disent avoir « développé un problème avec les transports en commun à la suite d'une agression ». Mais aussi aux formes de maltraitance au travail. Elles sont multiples et ne visent pas que les femmes. Cependant, la violence psychologique semble bien les viser électivement dans des rapports sociaux de domination au travail qui peuvent se déployer dans la division hiérarchique genrée du travail. Nous avons évoqué leur exposition aux RPS et il est très souvent question dans les entretiens du « stress » : « Ils te contrôlent, ils peuvent voir ce que tu fais à un moment donné, même pas deux secondes » (Douria) ; « quand t'es stressée tout le temps... T'es tout le temps en état d'alerte » (Sonia) ; « on était passé au niveau supérieur au niveau du stress, du broyage de salarié, presque comme dans un piège » (Sylvie). Les femmes sont plus nombreuses à avoir un statut d'employées, sont davantage exposées à des exigences psychologiques fortes : faible latitude décisionnelle, activité cognitive intense et pression d'un travail répétitif sous contraintes temporelles (Polton, 2014 ; Teiger & Vouillot, 2013).

1.3 La double charge de travail et la fabrique de l'usure prématurée

On observe des situations contrastées selon la situation conjugale et la charge familiale, le nombre et l'âge des enfants. La monoparentalité est sans doute un puissant révélateur de ces inégalités au regard de la double charge de travail. Les femmes représentent 85% des familles monoparentales (HCE, 2017).

Demazière souligne que « les expériences du chômage des hommes et des femmes ne sont pas similaires, en particulier parce qu'elles s'inscrivent dans une dissymétrie sexuée de la distribution du travail domestique » (2017, p. 15). Cette dissymétrie sexuée commence bien en amont du temps du chômage et peut même être à l'origine d'une usure prématurée. Ainsi, on observe des parcours de santé « sacrifiée » (Hélarlot, 2008) qui se caractérisent par une persistance à se maintenir au poste de travail malgré des signes infra-pathologiques, des douleurs, une souffrance psychique croissante ou une maladie déclarée (cancer). Ce qui amplifie les processus de dégradation de la santé jusqu'à l'accident de travail ou l'effondrement. Les cas de burnout sont typiques de ces parcours où se combinent souvent des sur-sollicitations (dans les deux sphères professionnelle et familiale) et du sur-engagement par attachement à la conformité aux rôles sociaux (être une bonne mère, une bonne professionnelle) (Hamraoui, et al., 2021). Ces parcours de santé sacrifiée au féminin sont caractéristiques des histoires croisées de travail et de santé de femmes élevant seules leurs enfants.

Amina a 50 ans, elle vit seule avec ses 3 enfants. À son arrivée à Paris avec son mari (1992), elle cumule les postes de travail, le matin dans un magasin, déclarée, l'après-midi à domicile, non déclarée, ménage.

« Lui aussi travaillait, mais après il va dans les bars, tiercé, jeu, ... il m'a tapée. Moi, je me crève, je fais double poste, je sors depuis 5 h du matin, je fais l'ouverture, je rentre à 21h. Je payais tout, la garde pour mes enfants, les charges, le loyer... ». Elle divorce, déménage et travaille en restauration aux horaires incompatibles avec le travail parental. « Avoir 2 jours de repos par semaine. Je voulais équilibrer ma vie avec les enfants, des adolescents, c'est très, très important ma présence ». Elle prend alors un poste dans un EHPAD, puis démissionne par suite d'un arrêt de travail dû à un harcèlement. La perte est à la mesure de l'investissement des résidents et à l'accès à l'autonomie, essentiel pour une mère sans ressources (père, famille) pour élever ses enfants. « Mes enfants m'ont dit « maman, tu penses qu'au travail ». Je leur dis « je ne peux pas changer ça. Peut-être parce que l'expérience dans ma vie m'a montré l'importance du travail. Je leur dis : « si je suis bien au travail, je vais être bien avec vous à la maison » (pleurs). Amina vit très mal le chômage : « À la maison, je me sens en prison. Je suis prête à prendre m'importe quoi ». Elle retrouve rapidement un emploi en EHPAD à nouveau.

Les exemples sont multiples de ces femmes qui assurent tous les rôles : celui de pourvoyeur de ressources pour la famille, de soin et éducation des enfants, de travailleuse en quête d'un travail de qualité...

« Je divorçais, je devais élever mes deux enfants et reprendre le boulot, c'était compliqué avec deux enfants en bas âge. Je travaillais, j'avais mes séminaires et aussi j'avais un cabinet le weekend. J'ai senti que je commençais à m'épuiser » (Sidonie).

La psychopathologie du travail ne prend pas en compte les situations familiales (Hirata & Kergoat, 2017), comme d'une manière plus générale, les travaux sur santé et travail s'arrêtent à la porte de l'entreprise, éludant le dit « hors travail » (Bercot, 2014). Les enfants apparaissent à la fois comme une ressource (« pour eux, j'ai tenu »), qui peut faire défaut aux hommes, et comme un frein (consommateurs d'énergie, imposant des horaires de travail, causes d'absences mal perçues...). Les salariés « aidants familiaux » sont le plus souvent des femmes, ce qui pèse sur leur vie professionnelle mais aussi au chômage : « Y a eu des décès, des maladies... En période de chômage, paradoxalement, on a plus de temps de gérer ce genre de choses. Mais on le prend aussi de plein fouet et le travail qui me permettait de me ressourcer, il me ressourçait plus » (Eliane). Les chômeuses apparaissent comme bien souvent prises dans une tension entre des charges domestiques (a fortiori si elles sont lourdes - enfants en bas âge ou les élevant seule) et des aspirations à l'emploi fortes (sortir de l'inactivité professionnelle). Mais « le poids des contraintes familiales ne conduit pas à une homogénéisation des expériences, car ses effets sont modulés selon les capitaux scolaires et professionnels et les soutiens familiaux » (Demazière, 2017).

1.4 Le précarité féminine

La vulnérabilité des femmes sur le marché du travail a des déclinaisons multiples. Les emplois non qualifiés ou atypiques sont le plus souvent occupés par des femmes, elles sont majoritaires parmi les

salariés en CDD, ou des stages et contrats aidés par l'État, en temps partiel imposé, en pluriactivité... et la principale cause de perte d'emploi est la fin d'un emploi à durée limitée, ce qui contrecarre leur évolution professionnelle (Fortino, 2012). De plus, « lorsque les parcours comprennent de fréquents changements d'emploi, la santé apparaît plus dégradée » (Coutrot, et al. 2010, p.10). La précarité est plus délétère que l'emploi stable et le chômage de courte durée en termes de santé psychologique (Griep et al., 2015). Nombre de femmes au chômage en témoignent :

« Je pense que si j'avais un CDI, je me serais mise en arrêt maladie et que j'aurais pu beaucoup mieux me soigner. Ce qui m'a épuisée, c'est aussi huit ans sans vacances, sans la paix d'esprit, quoi ! Changer de boulot tout le temps, c'est très fatigant aussi. C'est très prenant » (Karine) ; « ça rend malade, c'est stressant. Chaque jour, on te dit « Ah, si vous ne voulez pas, vous pouvez démissionner. On a une liste, on a... » Un stress permanent » (Douria).

Les femmes constituent aujourd'hui la majorité des personnes en situation de précarité. Elles constituent 70% des travailleur.euse.s pauvres, occupent 82% des emplois à temps partiel et représentent 85% des familles monoparentales dont une sur trois vit sous le seuil de pauvreté (HCE, 2017). Elles ne sont pas nécessairement sous qualifiées.

Aline, 55 ans, travaille depuis 20 ans dans le secteur de la recherche en santé publique en tant que vacataire. Ses contrats de travail sont soumis à la durée du financement des projets de recherche.

« Je cherche du travail depuis 20 ans. Trois bacs plus 5, ça sert à rien, ça donne pas à bouffer ». Divorcée, elle élève seule ses quatre enfants avec un salaire insuffisant qu'elle complète par des vacances d'enseignement, un emploi dans une crêperie et la location de son appartement certains week-ends. « Pour moi, c'est un rythme toujours soutenu, une tension permanente. » Cette tension continue engendre « un petit infarctus » qu'elle explique par sa vulnérabilité ; elle fait alors de la rééducation cardiaque et reprend son activité à la crêperie.

1.5 Isolement, solitude

« La perte d'emploi revêt une signification différente selon les sexes. L'isolement social caractérise particulièrement l'expérience des femmes au chômage » (Roupnel-Fuentes, 2014). En effet, nombre de chômeuses rencontrées soulignent le poids de cet enfermement à la fois domiciliaire et identitaire. « Je suis dans un vrai isolement, je sortais du confinement, on était à l'aube du deuxième... c'est aussi l'école à la maison. Trois enfants, travailler à la maison, l'isolement, ça a exacerbé l'angoisse. Et là c'est difficile d'échapper aux tâches ménagères. J'ai trois filles, encore petites » (Eliane) ; « j'ai un très fort sentiment de solitude, une chape de solitude » (Marie).

Fanny a 29 ans et un CAP de serveuse. Après de petits contrats, elle est agent de service hospitalier en EHPAD en CDD. En quête de sécurité, elle postule pour un emploi en CDI de femme de chambre en hôtel. Elle sera licenciée pour inaptitude deux ans après, souffrant de TMS. Sans emploi ni ressources, élevant seule sa fille, elle s'installe chez son compagnon à la campagne. Ses journées se réduisent au canapé-télévision : elle ne doit pas faire de bruit car son compagnon travaille de nuit et dort le jour. Elle développe alors d'importants

symptômes dépressifs : asthénie, troubles du sommeil et de l'alimentation (prise de poids), tristesse et hypersensibilité. Dépendante de son conjoint financièrement, elle culpabilise et se dévalorise. Sans permis de conduire (qu'elle ne peut se financer), elle ne peut ni avoir recours à des soins psychiques ni accéder à son projet de formation.

La menace de l'identité sociale fondée sur l'activité professionnelle (Pochic, 2000) et sur les rapports aux autres peut prendre des formes plus radicales et dégrader massivement la santé.

Nabila a 37 ans. En Mauritanie, elle a suivi 2 ans d'études en droit et était présentatrice sportive à la télé. Un « *mariage arrangé a changé ma vie à 100%. J'ai abandonné tout, ma famille, mon boulot, mes études... Moi je trouve que le mariage, c'est plus difficile que le travail. C'est du boulot plus dur qui finit jamais* ». Arrivée en France, elle enchaîne les grossesses, est enfermée à la maison par son mari qui « *garde tout son salaire pour lui. Et moi, j'ai quoi ? Rien du tout, je crois qu'il croit que je suis un objet pour lui* ». Nabila tombe malade : polyarthrite rhumatoïde, sclérodémie, dépression... Hospitalisée, elle trouve dans le diagnostic médical une voie de sortie de l'enfermement : « *Le médecin m'a dit : vous êtes quelqu'un de normal, qui peut travailler, qui peut faire tout, qui peut sortir* ». Nabila s'inscrit alors à Pôle emploi : « *L'important pour moi c'est de travailler, de se mélanger avec les gens, de s'intégrer dans la France, d'avoir des amis, sortir ensemble... Et en plus, d'avoir un peu de l'argent pour prendre un logement, parce que c'est pas facile ici* ».

On peut souligner ici que la crise sanitaire et les confinements successifs ont aggravé et révélé l'impact du genre dans la santé au travail, au chômage (Vidal et Merchant, 2021), notamment le redoublement de l'enfermement des femmes.

— 2. CE QUE LE CHÔMAGE TRANSFORME : VERS UNE ÉTHIQUE DU CARE ?

Le chômage fragilise l'indépendance des femmes. L'emploi est un instrument de l'émancipation des femmes ; son absence ou sa précarité menacent l'individuation et exposent à la dépendance économique (au conjoint, aux services sociaux), ce qui n'est pas sans effets sur la dynamique des relations conjugales et sur l'identité sociale. Comme le soulignait déjà l'étude princeps de Lazarsfeld et al., « *malgré le surcroît de travail, les femmes souhaiteraient retourner à l'usine, et pas seulement pour des raisons matérielles ; l'usine a élargi leur horizon, enrichi leur vie sociale, ce qui leur manque maintenant* » (1981, p. 117).

Le retour à l'emploi apparaît difficile et Roupnel-Fuentes (2014) traite du « *dilemme du non-choix entre la mort sociale de l'inactivité ou la galère des petits boulots* » ; comme des chômeuses rencontrées qui évoquent « *10 ans de galère en fait, en CDD, en intérim, d'une boîte à l'autre, avec des fois des trajets d'une heure et demie pour aller sur place* » (Karine). Le chômage conduit à l'acceptation d'emplois souvent déclassés sans prise en compte des questions de santé, et parfois jusqu'à l'effondrement.

Le chômage peut fragiliser aussi l'identité de genre et ouvrir à une crise de la masculinité (Hirata & Kergoat 2017).

Fabrice a 44 ans, un niveau licence en philosophie. Il a eu essentiellement deux emplois : assistant d'éducation (4-5 ans), puis vendeur (6 ans). Sa vraie vie est ailleurs : il est musicien. Mais le cumul des pertes successives (un accident auditif lui laisse des acouphènes – « *mes oreilles, c'est ma vie* » –, sa compagne le quitte, il est licencié économique) trouble à la fois l'estime de soi et l'identité de genre. Son chômage longue durée (5 ans) est synonyme de perte d'identité virile, défaut de statut social, d'argent... « *Ce qui est le plus douloureux, c'est le fait d'être désocialisé, de perdre... Je me sens plus un mec. On perd une partie de sa virilité... Que l'argent puisse être érotique, c'est d'une violence inouïe. Cela affecte sa relation aux femmes devenue impossible (ce qui alimente la perte d'identité virile) et sa relation aux hommes (s'extraire de la compétition virile) : « *Fréquenter des femmes, c'est trop de trop d'efforts, trop de pression... Dans les lieux de rencontre, c'est la compétition acharnée entre mâles. Et c'est épuisant* ».*

La perte d'emploi au masculin est plus souvent associée à « *la honte* », « *une humiliation* », « *une chute* » ... La perte des attributs socialement valorisants du travailleur est évaluée différemment suivant les statuts sociaux associés : les cadres « *tombent de haut* » (« *J'ai travaillé 15-16 heures par jour, sans compter, j'étais actif. Tout allait bien, j'étais un beau mec, bien habillé, une belle voiture. Un jour tout s'est écroulé* » (Edouard). Dans tous les cas, leur renvoi à la sphère domestique déstabilise les positions genrées : « *Elle me disait 'Tu mènes la vie d'un retraité', et en fait, c'est assez vexant* » (Frédéric). L'expérience du chômage est celle d'une assignation à résidence (Roupnel-Fuentes, 2014) douloureuse pour les hommes et les femmes, mais différemment.

La perte de l'emploi, de la santé, remet en cause ce qui était auparavant considéré comme acquis ou possible et recompose un nouveau paysage des identités sexuées. Paradoxalement, cette expérience est aussi synonyme de gains. La réflexivité, l'introspection qu'elle favorise permettent de réaliser les deuils faits ou à faire, comme les bénéfices potentiels de cette métamorphose de soi et de sa vie. Réaliser sa vulnérabilité vitale et sociale renforce le niveau d'exigence à l'égard de choix de vie : « *Ne plus perdre sa vie à la gagner* » et s'accorder le droit de construire une vie professionnelle, familiale plus en accord avec des aspirations et valeurs personnelles, avec la santé aussi. S'ouvre alors une série de questions existentielles sur le sens de la vie, sur ce qui importe fondamentalement, sur son désir propre...

La reconstruction de systèmes de valeurs à partir duquel est pensé le travail, le rapport au travail, semblent privilégier l'activité en tant que créatrice de valeur, de lien social, de santé : le prendre soin occupe une place centrale dans ces remaniements (de Gasparo, 2022). Prendre soin de soi, des autres, de son milieu de vie, voire au-delà. Travailler, pour quoi faire ? Ces transformations qu'opère le questionnement téléologique, désincarcèrent l'éthique du care essentiellement rattachée aux métiers de la relation, métiers féminins, pour revisiter, globalement la place et le sens du travail pour chacun.

Au chômage, le leurre de la séparation des sphères d'activités semble voler en éclat chez certains. Certain·e·s réalisent que leur polarisation sur l'activité professionnelle a été synonyme d'amputation de soi. Et potentiellement d'aliénation, par la capture dans un seul monde, celui de l'organisation productive et ses visées propres. La conflictualité des attentes, principes, valeurs, finalités des différents mondes dans lesquels ils et elles se découvrent engagés préserve de l'assoupissement dans une

seule vision du monde. La place accordée aujourd'hui au prendre soin pourrait bien être le socle de métamorphoses durables pour certain·e·s.

Le souci de soi (Foucault, 1984) ou le besoin de care (Tronto, 2009) renvoie à un régime particulier de subjectivation qui rééquilibre l'usage de soi au travail du côté de l'usage de soi par soi et prend ses distances d'avec l'adaptation à une réalité perçue comme in-transformable. Ce faisant, il résiste aux rapports de pouvoir et de domination. Ce besoin de care renvoie ici à l'« activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer « notre » monde de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie » (Fischer & Tronto, 1991, p. 40).

Ce souci de soi est souvent analysé comme révélant un mouvement plus général à l'individualisme. Pourtant, ces attentes ont une portée éminemment sociale et politique ; en effet, « se reconnaître comme malade ou menacé (comme l'écrit Foucault) ou s'admettre comme dépendant d'autrui à tout moment (comme l'écrit Tronto), permet de fonder un être ensemble » (Mozère, 2004, p. 8). Ce fondement s'opère sur la reconnaissance de la vulnérabilité du vivant, de la fragilité humaine, qui fait de chacun de nous un être dont il faut se soucier.

Lors des entretiens, des formulations multiples témoignent de ces déplacements : « *J'ai revu ma vie, renoué avec mon père* » (Edouard) ; « *retrouver ma famille, faire connaissance avec mes enfants* » (Pierre) ; « *une recherche d'emploi, c'est travailler sur soi et ça, c'est sortir de sa zone de confort. J'ai appris à prendre le courage de dire j'ai besoin de vous* » (Edouard) ; « *la recherche d'emploi, elle m'a apporté une dimension humaine que j'avais en moi ... chose que je faisais pas avant, l'écoute de l'autre, le travailler ensemble* » (Paul) ; « *je me suis inscrit dans une formation de master pour la gestion de tutelle des personnes vulnérables, activité loin de l'informatique, mais pas de mon cœur* » (Frédéric) ; « *je me suis amélioré... j'espère donner à mes enfants, à mes petits-enfants une meilleure planète et en tout cas des meilleures qualités de vie au travail* » (Christian) ; « *c'est fini le monde de l'employé modèle du mois* » (Karine) ; « *je ne veux plus me faire manger par le travail, m'épuiser à la tâche* » (Sylvie) ; « *travailler à fond pour le chiffre, non. Je me contorsionne plus pour répondre à des demandes impossibles. Pour moi, c'est de faire quelque chose ensemble, d'utile* » (Eliane) ; « *je cherche un travail respectueux des gens* » (Sylvie) ; « *un travail qui corresponde à mes valeurs* » (Pierre).

— CONCLUSION

La valeur et le sens de l'activité de travail ne sont pas réductibles à des questions d'efficacité, de performance ou de rentabilité, telles que définies par les rationalités instrumentale ou économique. Ces activités sont pleines de buts divers et contraires, de motifs contradictoires qui appellent à des arbitrages, des compromis au regard des finalités poursuivies. Les conflits de visées (intrapyschiques, interpersonnels, sociaux, politiques...) au cœur du travail peuvent se révéler au chômage. Ils devraient sans doute être au centre des pratiques de prévention de la désinsertion professionnelle, au travail comme au chômage. Ce qui implique de les penser et de chausser les lunettes du genre. Le temps du chômage, pour les deux sexes, peut être l'occasion d'un affranchissement des prescriptions de genre.

— BIBLIOGRAPHIE

- Bercot, R. (2014), *La santé au travail au prisme du genre : épistémologie, enquêtes et perspectives internationales*, Octarès.
- Canadian Women's Health Network/Réseau canadien pour la santé des femmes (2012), Les maladies chroniques : qu'est-ce que le sexe et le genre ont à voir avec elles ?, <https://cwhn.ca/fr/node/42161>
- Chappert, F. & Théry, L. (2016), « Égalité entre les femmes et les hommes et santé au travail », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 18-2. <https://doi.org/10.4000/pistes.4882>
- Coutras, J. (2003), *Peurs urbaines et l'autre sexe*, L'Harmattan.
- Bahu, M., Coutrot, T., Herbet, J. B., Mermilliod, C., & Rouxel, C. (2010), « Parcours professionnels et état de santé », in *Dossiers Solidarité et santé*, (n° 14), DREES. <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications/dossiers-solidarite-et-sante-1998-2016/parcours-professionnels-et-etat-de-sante>
- Curie, J., Hajjar, V., & Baubion-Broye, A. (1990), « Psychopathologie du travail ou dérégulation du système des activités », in *Perspectives psychiatriques*, 22, p. 85-91.
- De Gasparo, S. (2022, 20 janvier). *L'éthique du Care : ça nous concerne tous !* Metis correspondances européennes du travail, <https://www.metiseurope.eu/2022/01/20/lethique-du-care-ca-nous-concerne-tous%E2%80%89/>
- Demazière, D. (2017), « Les femmes et le chômage. Quelles spécificités et quelles variétés des expériences vécues ? », in *SociologieS*, <http://journals.openedition.org/sociologies/5966>
- Fisher, B. & Tronto, J. C. (1991), « Toward a Feminist Theory of Care » in Abel, E. et Nelson, M. (sous la dir. de), *Circles of Care : Work and Identity in Women's Lives*, State University of New York Press.
- Fortino, S. (2012), « Genre et précarité en France : vers la mise en cause de l'autonomie des femmes ? », in *Crise sociale et précarité* (p. 54-75), Champ social.
- Foucault, M. (1984), « L'éthique du souci de soi comme pratique de liberté » in *Concordia, Revue Internationale de Philosophie Paris*, (6), p. 99-116.
- Griep, Y., Kinnunen, U., Nätti, J., De Cuyper, N., Mauno, S., Mäkikangas, A., & De Witte, H. (2016), « The Effects of Unemployment and Perceived Job Insecurity: a Comparison of their Association with Psychological and Somatic Complaints, Self-Rated Health and Life Satisfaction », in *International archives of occupational and environmental health*, 89(1), p. 147-162.
- Guignon, N. (2008), Risques professionnels : les femmes sont-elles à l'abri ?, in *Femmes et hommes-Regards sur la parité*, p. 51-63, INSEE, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1372334?sommaire=1372340>.

- Hamraoui, É., Lhuillier, D., Portsmouth, K. & Waser, A-M. (2021), « Le burnout vu du chômage », in *Revue Française de service social*, 4(283), p. 59-66.
- Héliardot, V. (2008), « Enjeux d'emploi, de travail et de santé : la quadrature du cercle », in G de Tersac, C. Saint-Martin et C. Thébault (dir.) *La précarité, une relation entre travail, organisation et santé*, (p. 73-84), Octarès.
- Hirata, H. & Kergoat, D. (2017), « Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail », in *Travailler*, 37(1), p. 163-203. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/trav.037.0163>
- Lazarsfeld, P. F., Jahoda, M., Zeisel, H., Laroche, F., & Bourdieu, P. (1981), *Les chômeurs de Marienthal*, Minuit.
- Macedo, M. B. F. D. (1995), « Le vécu des femmes dans une expérience prolongée du chômage : Usage social du temps et santé », in *Cahiers du GEDISST (Groupe d'étude sur la division sociale et sexuelle du travail)*, 13(1), p. 29-39. https://www.persee.fr/doc/genre_1165-3558_1995_num_13_1_965
- Mozère, L. (2004), « Le « souci de soi » chez Foucault et le souci dans une éthique politique du care. Quelques pistes de travail », in *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*, (13-14), <https://doi.org/10.4000/leportique.623>
- Pochic, S. (2000), « Comment retrouver sa place : Chômage et vie familiale de cadres masculins », in *Travail, genre et sociétés*, 1(1), p. 87-108. <https://doi.org/10.3917/tgs.003.0087>
- Polesi, H. (2014), *Les rapports sociaux de sexe comme déterminant de la santé des femmes au travail : le cas empirique du care aux personnes âgées* [Thèse, Université de Strasbourg].
- Roupnel-Fuentes, M. (2014), Souffrances au chômage. Histoire et devenir des femmes et des hommes licencié-e-s de Moulinex, in *Travail, genre et sociétés*, 2(32), p. 99-117. <https://doi.org.10.3917/tgs.032.0097>
- Schiek, D. (2016), « Intersectionality and the Notion of Disability in EU Discrimination Law », in *Common Market Law Review*, 53(1), p. 35-63.
- Teiger, C. & Vouillot, F. (2013), « Tenir au travail », in *Travail, genre et sociétés*, 1(1), p. 23-30. <https://doi.org/10.3917/tgs.029.0023>
- Tronto, J. (2009), *Un monde vulnérable*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Hervé Maury. Paris, La Découverte.
- Vidal, C., & Merchant, J. (2021), « La crise de la Covid-19, un puissant révélateur de l'impact du genre dans la santé : étude comparative entre la France et les États-Unis », in <https://hal-udl.archives-ouvertes.fr/ETHIQUE/inserm-03361856v1>

Annexe 1. Guide d'entretien Chômage et Santé

Thèmes de l'entretien	Sous-thèmes
Formation et parcours professionnel	Formation, postes, entreprises, Satisfactions/insatisfactions, Difficultés/ressources, Expériences du chômage ?
Trajectoire de santé	Rencontre des deux trajectoires santé/professionnelle, effets réciproques Problèmes de santé ? repérés quand ? comment ? quoi ? effets, manifestations ? Impacts sur vie pro ? Vie pro et impact sur santé ? Consommation de SPA Idées, conduites suicidaires ?
Perte d'emploi Vécu du chômage	Modalités d'entrée dans chômage Maintenant et dans expériences précédentes éventuelles Déroulement des journées (espaces, temps, relations aux autres) Image de soi/regards des autres Activité empêchée/ activités alternatives
Travail de santé (au travail, au chômage)	Les soins (demandes, accès, suivi traitements), Place des activités dans ce travail de santé Qu'est-ce qui fait du bien ? Relations sociales qu'on maintient ou souhaite éviter.
Les ressources	Stratégies mises en place, Aides rencontrées (ressources instituées, associatives, conjugale, familiale, amis...), Accompagnements Les inventions-créations, Difficultés récurrentes sans solution, Ressources imaginées
Les activités qui font sens	Buts poursuivis dans ces activités, Qu'est-ce qu'elles apportent (santé, mise en lien, engagement moral...)
Propositions	Ce qui manque, Ce qu'on peut mieux faire

CLIMAT ORGANISATIONNEL SEXISTE : UN TERREAU GÉNÉRATEUR DE VIOLENCES.

ENTRETIENS AVEC LES PARTIES PRENANTES DES DITES VIOLENCES

Émilie Sandrin, Docteure et Psychologue du travail et des organisations
Empreinte Humaine, emilie.sandrin@empreintehumaine.com

Alison Caillé, Docteure et Psychologue sociale, du travail et
des organisations Empreinte Humaine, Chercheure associée au
Laboratoire Inter-universitaire de Psychologie, Personnalité, Cognition et
Changement social (LIP/PC2S) Université Grenoble Alpes,
alison.caille@empreintehumaine.com

Christophe Nguyen, Psychologue du travail et des organisations,
Président, associé Empreinte Humaine

Jean-Pierre Brun, Professeur titulaire de management à l'Université
Laval (Québec), Consultant associé Empreinte Humaine

Si près d'une française sur trois a déjà été harcelée ou agressée sexuellement sur son lieu de travail au sens juridique du terme (Clavière et Kraus, 2019), la pluralité des formes que revêtent les violences sexistes et sexuelles (VSS) explique la difficulté manifeste pour les organisations à identifier leurs origines réelles. À cet égard, nous avons souhaité apporter notre contribution en répondant à la problématique suivante : de quelle manière le sexisme hostile et bienveillant prend-il racine au sein des équipes, tant sur le plan organisationnel que collectif ? En nous appuyant sur la théorie du sexisme ambivalent et le processus de socialisation organisationnelle, nous avons présenté quatre études de cas mettant en lumière plusieurs mécanismes organisationnels (climat organisationnel sexiste) et collectifs (se conformer à des normes sociales sexistes) susceptibles de générer les VSS. Nous discutons les implications pratiques possibles en matière de prévention.

Mots-clés : violences sexistes et sexuelles au travail, sexisme ambivalent, socialisation organisationnelle, climat organisationnel sexiste

— INTRODUCTION

Les mouvements sociaux dénonçant les faits de violences sexistes et sexuelles (VSS) et poussant à leur prévention ne cessent de croître, en France comme ailleurs (Faniko et Dardenne, 2021), avec d’abord « #MeToo » et « Balance ton porc », puis des collectifs comme « Nous Toutes ». L’incroyable quantité de déclarations témoignent de la pluralité des formes que revêtent les VSS, ainsi que les divers contextes dans lesquels celles-ci émergent et s’enracinent. À cet égard, l’environnement professionnel ne fait pas exception à la règle, correspondant même à l’un des milieux les plus récurrents en matière de VSS. En 2019, 60% des Européennes déclaraient avoir déjà été victimes d’au moins une forme de VSS au cours de leur carrière (Clavière & Kraus, 2019). Dans une étude récente du collectif français #StOpE comportant plus de 64 000 participant-es, 82% des salariées considèrent que « les femmes sont régulièrement confrontées à des attitudes ou des décisions sexistes dans le monde du travail », un constat partagé par 60% des hommes (Grésy et al., 2021). Ces attitudes ou décisions peuvent prendre la forme de blagues grivoises (8 femmes sur 10 affirment en avoir déjà entendu, et 7 hommes sur 10 disent en avoir été témoins), de propos décrédibilisants (près d’une femme sur deux estime avoir déjà entendu des propos disqualifiants à l’égard des aptitudes managériales des femmes), ou encore de limites dans la carrière (une femme sur 10 juge ne pas avoir reçu de promotion en raison de son sexe). Enfin, près d’une française sur trois a déjà été harcelée ou agressée sexuellement sur son lieu de travail au sens juridique du terme (Clavière et Kraus, 2019).

Même si ces sondages s’appuient sur des perceptions auto-rapportées, il n’en demeure pas moins que les VSS constituent un problème de société à part entière (Faniko et Dardenne, 2021). Et la loi n’est pas neutre à ce sujet, puisqu’elle définit les différentes formes de violences juridiquement, allant de l’agissement sexiste au viol dans une logique d’aggravation des faits (Anact, 2019). Nous clarifions dans la Figure 1 les principales formes de violences au travail. Longtemps ignorés, puis mal définies, les aspects sociaux rapportés par les sondages et ceux juridiques mentionnés par la loi permettent de dresser un portrait plus précis des VSS. Malgré tout, il peut être tout particulièrement complexe pour certaines organisations d’identifier les origines réelles des VSS, de dépasser le seul angle du « conflit de personne » et de s’adjoindre à déraciner des pratiques organisationnelles et managériales alimentant les VSS.

Figure 1. Définitions juridiques et sanctions des principales formes de violences sexistes et sexuelles

	Définitions juridiques	Sanctions
Agissement sexiste	« tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant, offensant » (Art. L1142-2-1 du Code du Travail) (par exemple, demander à une collaboratrice de porter des tenues jugées plus féminines).	Si ces faits ne sont pas sanctionnés par la loi ; l'auteur encourt malgré toute une sanction disciplinaire.
Outrage sexiste	« imposer à une personne tout propos ou comportement à connotation sexuelle ou sexiste qui soit porte atteinte à sa dignité en raison de son caractère dégradant ou humiliant, soit créé à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante » (Art. 62-1 du Code Pénal) (par exemple, siffler une collègue parce qu'elle est en jupe).	L'auteur encourt une amende de 4 ^e (jusqu'à 750 €) ou de 5 ^e classe (jusqu'à 1500 €).
Harcèlement sexuel	(Art. 222-33 du Code Pénal) : Il peut se caractériser « par le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste, qui portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, ou créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante » (par exemple, envoyer des SMS à caractère sexuel de façon répétée à une collègue malgré sa gêne exprimée, ou même en l'absence de réponse) ; Il peut également être à « toute forme de pression grave (même non répétée) dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte sexuel, au profit de l'auteur des faits ou d'un tiers » (par exemple, proposer une promotion en échange d'un acte sexuel) ; Plus récemment, il « peut consister en un harcèlement environnemental ou d'ambiance, où, sans être directement visée, la victime subit les provocations et blagues obscènes et vulgaires qui lui deviennent insupportable » (CA Orléans, n°15/02566, 7 février 2017) (par ex., afficher des images à caractère pornographique dans la salle de pause).	Les peines encourues correspondent à 2 ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende (par exemple, abus d'autorité)
Agression sexuelle	« toute atteinte sexuelle commise avec violence, contrainte, menace ou surprise » (Art. 222-22 du Code Pénal), c'est-à-dire lorsqu'il y a attouchement sur l'une des zones intimes et sexuelles du corps (bouche, seins, cuisses, fesses et sexe).	L'auteur encourt 5 ans d'emprisonnement et 75 000 € d'amende.
Viol	« tout acte de pénétration sexuelle, de quelque nature qu'il soit commis sur la personne d'autrui ou sur la personne de l'auteur par violence contrainte, menace ou surprise » (Art. 222-23 du Code Pénal).	La peine encourue correspond à 15 ans d'emprisonnement.

— 1. CADRE THÉORIQUE

1.1 Le sexisme ambivalent

Même si la conception généralement admise du sexisme, tant par le monde scientifique que la population au sens large (Dardenne et al., 2006), correspond à des préjugés hostiles et antipathiques envers les femmes, plusieurs travaux ont démontré que l'ambivalence (c'est-à-dire la coexistence d'attitudes positives et négatives) constitue une approche plus appropriée au regard des normes de genre actuelles (Pacilli et al., 2019). Les évolutions politiques et législatives, ainsi que les divers mouvements sociaux évoqués précédemment, ont rendu les formes explicites de sexisme (par exemple, exprimer ouvertement que les femmes sont inférieures aux hommes) de moins en moins tolérables (Sarlet et Dardenne, 2012), entraînant d'autres formes de sexisme plus subtiles.

La théorie du sexisme ambivalent (Glick et Fiske, 1996), de laquelle découlent deux formes de sexisme distinctes et complémentaires, le sexisme hostile et le sexisme bienveillant, trouve ici un écho pertinent. D'une part, le sexisme hostile (SH) correspond à une attitude explicitement négative envers les femmes, considérées comme des manipulatrices, féministes et agressives, faisant usage de la séduction pour mieux contrôler les hommes. D'autre part, le sexisme bienveillant (SB) est défini comme une attitude subjectivement positive, qui décrit les femmes comme des êtres purs et fragiles, qui doivent se conformer aux rôles de genre traditionnels, et auxquelles il convient d'offrir sa protection. Bien que cette attitude paraisse moins conflictuelle du fait qu'elle souligne les « qualités » de douceur et de sociabilité des femmes, celles-ci n'en demeurent pas moins « fragiles et sans défense », suggérant implicitement leur infériorité par rapport aux hommes. Aujourd'hui encore, une forme d'impunité est associée au sexisme bienveillant dans la mesure où il :

« passe à travers les mailles des filets législatifs et sociaux existants car, en apparence, il est en accord avec les valeurs d'égalité imposées par nos lois et ne tombe pas dans le domaine d'application de ces dernières » (Grésy et Becker, 2015, p. 22).

Il nous a donc paru essentiel de nous appuyer sur une typologie des manifestations du sexisme ordinaire pour pouvoir identifier et prévenir les agissements à connotation sexiste et sexuelle sur le lieu de travail.

1.2 Les manifestations du sexisme au travail et leurs conséquences

Grésy et Becker (2015) identifient 7 manifestations du sexisme ordinaire :

- 1 - **Les remarques et les blagues sexistes** : dissimulent le sexisme sous le masque d'un humour unilatéral imposé à l'autre.
- 2 - **L'incivilité, l'irrespect et le mépris** : formes de sexisme hostile, le plus souvent adressées aux femmes sur le lieu de travail.
- 3- **La police des codes sociaux de sexe** : oblige les individus à se conformer aux stéréotypes de sexe à travers des injonctions ou de simples remarques (par exemple, traiter un homme de « femelle » car il n'a pas les codes de la virilité).
- 4 - **Les interpellations familières** : font subir à l'individu qui en est l'objet une forme de paternalisme infantilisant (par exemple « ma petite chérie »).

- 5 - **La fausse séduction** : remarques sur l'apparence physique ou signes inadaptés de séduction.
- 6 - **La complémentarité des compétences** : attribuer à un sexe un registre de compétences unique et empêcher ainsi l'accès à certaines fonctions ou activités (par exemple, les femmes sont plus à l'écoute et les hommes plus résistants à la pression).
- 7 - **Les considérations sexistes sur la maternité ou les « charges familiales »** : remarques qui alimentent la menace du stéréotype en fragilisant le sentiment de compétence personnelle et l'ambition des femmes.

De nombreuses recherches ont mise en évidence les effets du SH et du SB sur les attitudes et la santé des salariées victimes¹: réduction du sentiment d'auto-efficacité entraînant une diminution de la satisfaction et de la performance au travail (Jones et al., 2014 ; Rubin et al., 2019), niveaux plus élevés d'insécurité de l'emploi, de stress professionnel et dégradation de l'état de santé (Manuel et al., 2017), augmentation du stress physiologique (activité cardiovasculaire) des femmes (Salomon et al., 2015). Par ailleurs, Shi et Zheng (2020) ont récemment montré que le sexisme ambivalent était positivement associé à la tolérance du harcèlement sexuel (HS), notamment via l'acceptation passive des rôles de genre traditionnels.

1.3 Le rôle de l'organisation dans l'émergence et le maintien des violences sexistes et sexuelles au travail

À la lumière de tels résultats, le sexisme devient « un facteur psychologique social crucial qui entretient la hiérarchie des sexes dans la société » (Pacilli et al., 2019, p. 474) et dans la sphère professionnelle, il peut constituer « un instrument de pouvoir et d'exclusion des femmes du monde du travail » (Grévy et Becker, 2015, p.17). Malgré de tels enjeux, celui-ci ne disparaît pas et se transforme.

La socialisation des membres de l'organisation joue notamment un rôle central dans l'émergence et le maintien des VSS sur le lieu de travail (Stamarski et Son Hing, 2015). En effet, les membres de l'organisation sont susceptibles de s'engager dans un processus de socialisation visant à modifier leurs niveaux de sexisme. Il pourrait s'agir, par exemple, d'augmenter ou de diminuer ses niveaux de sexisme initiaux (au moment d'intégrer l'organisation) en fonction du climat organisationnel (acceptation ou non de préjugés, de propos ou de comportements sexistes) et du niveau de discrimination (et donc de violence) institutionnelle (par exemple, refus d'une promotion à un membre de l'équipe en raison de son sexe).

Plusieurs auteur.e-s ont souligné le rôle d'une culture organisationnelle basée sur la virilité² dans la diffusion et le maintien des préjugés sexistes et des stéréotypes de genre au travail (Rivoal, 2018 ; Scotto et al., 2020 ; Vigna, 2014). L'injonction à la virilité au sein des environnements traditionnellement masculins se traduit par des démonstrations corporelles et/ou verbales de performance, d'autorité et d'endurance, généralement teintées de SH et/ou SB. Dans le cadre de sa thèse, Rivoal (2018) a analysé en quoi l'entreprise représente un lieu privilégié de socialisation masculine où les hommes

¹ Pour désigner les personnes victimes, nous accordons ici au féminin le terme « salarié ». Sans vouloir minimiser la discrimination ou le poids des normes sociales subis par les hommes, la majorité des harceleurs sont des hommes et la majorité des victimes sont des femmes : selon le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes en France (2019, p.05) « **89%** des victimes d'actes sexistes sont des femmes et **91%** des mis en cause sont des hommes ».

² Rivoal (2018) définit la virilité comme étant « une forme d'idéal, somme de représentations liées à l'idée de performance (économique, sociale, sexuelle et corporelle) qui se traduit notamment par l'usage de la force physique, de la violence ou de l'autorité. (p.47) ». Dans sa conception, l'auteure distingue la virilité (qui se situe au fondement de la domination masculine) de la masculinité (construction sociale dynamique qui évolue avec la société et se pense dans une dimension relationnelle avec le féminin).

apprennent les uns des autres les règles du pouvoir et cela passe, entre autres, par un processus d'incorporation des codes de la virilité et de l'endurance pour les nouveaux et nouvelles arrivant-e-s, notamment au travers de rites d'institution (Rivoal, 2018). Ces postures et ces codes virilistes font partie de la norme dominante dans l'entreprise à laquelle les individus doivent s'adapter, sous peine d'exclusion du collectif.

En résumé, un processus de socialisation organisationnelle fondé sur l'intériorisation de préjugés sexistes et de stéréotypes de genre (culture viriliste) favorise l'instauration et la pérennisation d'un climat organisationnel sexiste. Nous entendons par climat organisationnel sexiste un environnement de travail caractérisé par la présence et la persistance d'agissements à connotation sexiste et sexuelle tels que les blagues grivoises, les insultes à caractère sexuel, les confidences sexuelles imposées ou encore les regards insistants.

— 2. OBJECTIFS

À ce jour, très peu d'études reposant sur des fondements scientifiques valides permettent d'explorer et d'expliquer à la lumière d'études de cas ciblés, la manière dont une organisation, traditionnellement masculine notamment (Gianettoni et al., 2021), contribue à l'apparition et à la persistance des VSS. En effet, les travaux actuels s'appuient davantage sur des méthodologies quantitatives (voir Jones et al., 2014 ; Stamarski et Hing, 2015) et expérimentales (voir Pacilli, et al., 2019) pour mettre en lumière de tels phénomènes. C'est pourquoi nous pensons utile de compléter l'état des connaissances actuel grâce à l'illustration de cas concrets, en répondant à cette question : de quelle manière le sexisme hostile et bienveillant prend-il racine au sein des équipes, tant sur le plan organisationnel que collectif ?

— 3. MÉTHODOLOGIE

3.1 Participant-e-s et recueil des données

Les données présentées dans cet article ont été recueillies dans le cadre d'enquêtes harcèlement réalisées en 2021 au sein de 4 entreprises issues du secteur industriel et des services. À l'origine de chacune de ces enquêtes, une alerte éthique relevant d'agissements à caractère sexiste et/ou sexuel sur le lieu de travail a été lancée au sein de l'entreprise par la présumée victime. Les services des Ressources Humaines ont alors décidé de nous confier l'enquête – en tant que cabinet externe spécialisé – afin de garantir la neutralité et la validité de la méthodologie employée. Ces enquêtes ont été diligentées par des consultant-e-s expert-e-s afin d'investiguer de potentielles situations de harcèlement. Dans le cadre de ces enquêtes, 48 entretiens individuels semi-directifs ont été menés auprès des salarié-e-s concerné-e-s : victimes, auteurs des faits et témoins. L'objectif de ces entretiens était de vérifier le fondement des situations. Les témoignages recueillis ont été intégralement retranscrits et anonymisés. Les verbatims extraits des entretiens ont fait l'objet d'une analyse descriptive avec une classification selon les grilles d'analyse retenues.

3.2 Matériel : 4 études de cas

Le Tableau 1 présente les spécificités de chacun des 4 cas étudiés : l'origine de l'alerte, le nombre et les caractéristiques des salarié-e-s interviewé-e-s, le secteur de l'organisation et le degré de mixité F/H

de l'unité concernée. Les 4 cas rapportent des agissements entre collègues de travail. Le manager direct de la victime et de l'auteur des faits a été interviewé dans chacun des cas. Les environnements de travail des 4 cas sont majoritairement masculins avec des métiers techniques (outillage en production / chargés d'affaires) et un degré de mixité assez faible avec en moyenne 25% de femmes et 75% d'hommes dans les équipes concernées.

Tableau 1. DCaractéristiques des 4 études de cas

	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4
Origine de l'alerte	Courrier de la victime adressé à la direction, dénonçant des propos à connotation sexuelle et un dénigrement lié à son sexe	Mail de la victime adressé à son manager direct, dénonçant un dénigrement lié à son sexe et plusieurs agissements sexistes et à connotation sexuelle	Alerte de l'une des trois victimes adressée par écrit à la direction, dénonçant des moqueries et propos à caractère sexiste et sexuel	Alerte orale de la victime adressée à son manager, dénonçant une ambiance grivoise, des comportements déplacés et connotés sexuellement
Salarié-es interviewé-es	N = 13	N = 9	N = 14	N = 12
Victime	1 salariée	1 salariée	3 salariées	1 salariée
Auteur(s) des faits	5 salariés (collègues)	1 salarié (collègue)	2 salariés (collègues)	3 salariés (collègues)
Témoins	4 managers (dont la N+1 et le N+2 de la victime et des auteurs des faits) et 3 collègues	6 collègues et 1 manager (de la victime et de l'auteur des faits)	8 collègues et 1 manager	7 collègues, 1 manager et 1 infirmière du travail
Secteur de l'organisation / Métiers	Production - Outillage	Production - Outillage	Service - Chargés d'affaires	Production - Outillage
Degré de mixité F/H dans l'équipe	1 femme / 5 hommes	1 femme / 3 hommes	3 femmes / 10 hommes	1 femme / 5 hommes

4. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats seront présentés et discutés en deux temps : 1) classification et analyse des faits rapportés, 2) description et analyse des mécanismes organisationnels et collectifs à l'origine des agissements à connotation sexiste et sexuelle rapportés.

4.1 Les faits

Les faits rapportés ont été classés selon le continuum des VSS avec les 7 types d'agissements sexistes (Grésy et Becker, 2015), puis les agissements à connotation sexuelle. Il est nécessaire de préciser que les faits rapportés ici sont avérés et corroborés par des témoins. Les verbatims rapportés ne sont pas exhaustifs, mais restent représentatifs des catégories d'agissements. Pour préserver l'anonymat des entreprises, nous avons parfois indiqué « (nom de machine) » ou bien « (outils de travail) ». Dans les tableaux à suivre, les individus interviewés sont codés tels que : V= victime ; AF= auteur des faits ; T= témoins ; M= Manager (N+1).

Premièrement, concernant la classification des agissements sexistes (cf. Tableau 2), nous observons que toutes les catégories identifiées par Grésy et Becker (2015) sont représentées dans les quatre cas étudiés, à l'exception de la fausse séduction⁴. Les remarques et les blagues sexistes – qui constituent une forme de sexisme ambivalent – sont présentes dans 3 cas sur 4, avec des remarques telles que « t'as tes règles ou quoi ? ». Les manifestations du sexisme ambivalent se traduisent également par une police des codes sociaux (« ce n'est pas un boulot de femme »), ou encore des considérations sexistes sur les charges familiales (« occupe-toi plutôt de ton fils »). Les formes de SB se traduisent quant à elles par des interpellations familières (« ma petite chérie ») et le recours à l'argument de la complémentarité des compétences entre les femmes et les hommes (« c'est chacun son boulot, (elle) l'entretien et (lui) les trucs techniques »). S'agissant des manifestations du SH, elles sont présentes dans les cas n° 1 et n° 2 avec de l'incivilité, de l'irrespect et du mépris : ne pas dire bonjour, retirer les outils de travail des mains, disqualifier une personne devant l'équipe de travail en raison de son genre. Certains de ces comportements sont d'ailleurs de l'ordre de l'outrage sexiste (« une femme ça se dresse ») et sexuel (« les femmes sont toutes des putes »).

Tableau 2. Classification des agissements sexistes rapportés

	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4
1. Les remarques et les blagues sexistes (notamment sous le masque de l'humour)	<p>AF2 : Par exemple, ça m'est arrivé de dire « Pourquoi les femmes ont des petits pieds ? Pour être plus prêt de l'évier » et ça la faisait rire.</p> <p>V : Lorsqu'ils me voyaient de mauvaise humeur, ils pouvaient me dire « on ne va pas te faire chier, tu dois avoir tes règles »</p>		<p>V1 : AF me dit lorsque je ne souhaite pas parler, « Qu'est-ce que t'as ? T'as tes règles ? ».</p>	<p>V explique que ses collègues AF lui disent fréquemment « T'as tes règles aujourd'hui ? ».</p> <p>T : On entend que les femmes ont des AI (augmentations individuelles) car ils doivent juste s'aligner donc on n'est pas vraiment valorisés par rapport à qui on est vraiment.</p>

⁴ Les verbatims présentés dans le tableau 2 sont principalement ceux des victimes qui rapportent les faits, tandis que les témoins et auteurs des faits se placent davantage dans une posture d'explication ou de justification des actes ; de fait leurs verbatim vont davantage être présentés dans la partie suivante qui concerne les mécanismes explicatifs (cf. tableau 3).

<p>2. L'incivilité et l'irrespect, le mépris</p>	<p>V : Lorsque je suis arrivée dans l'équipe en 2016, l'équipe était froide avec moi, avec des comportements humiliants. Par exemple, AF1 qui ne me dit pas bonjour et me dit de ne pas toucher au matériel, qui me prend les outils des mains, qui explique que lui seul ouvre les trappes lourdes tout seul. T : ils lui adressaient des pics tels que « une femme ça se dresse »</p>	<p>V : Il est régulièrement derrière moi, adopte un comportement rabaisant avec des remarques méprisantes et un ton agressif, en me disant par exemple « qu'est-ce que ça peut te faire ! » ou en disant de moi aux collègues « elle parle et elle ne travaille pas » T1 : Je ne sais pas si c'était parce que c'est une femme mais il y a une différence, il l'avait prise en grippe. T2 : AF est plus sec et plus directif quand il s'adresse aux femmes. V : on était en train de prendre le café avec une collègue et AF nous a dit que les femmes étaient toutes des putes.</p>	<p>T1 : AF a dit que V3 était une « pute » et qu'elle « ne foutait rien de ses journées »</p>	
<p>3. La police des codes sociaux de sexe</p>	<p>V : Il critiquait mes mains, ma façon de ne pas être totalement une femme et des collègues de travail me disent aussi « c'est pas un boulot de femme », « tu ne vas pas y arriver avec tes petits bras ».</p>	<p>AF : Ce n'est pas digne d'une femme, (...) je n'ai jamais vu ça de ma vie, même des femmes bien amochées à l'alcool, j'ai été outré car j'estime qu'une femme ça doit rester classe.</p>		
<p>4. Les interpellations familières</p>	<p>V : des surnoms comme « mon rayon de soleil », « Pamela aux petits seins » ou « ma petite chérie »</p>			
<p>5. La fausse séduction</p>				
<p>6. Le recours à l'argument de la complémentarité des compétences entre femmes et hommes</p>	<p>V : C'était mon binôme pendant ma période d'intégration mais il était sceptique à me former en expliquant que « c'est chacun son boulot, (elle) l'entretien et (lui) les trucs techniques ».</p>		<p>V2 : AF m'a déjà dit que j'étais là pour faire le café. V1 : AF considère que les tâches de secrétaire doivent être réalisées par des femmes.</p>	<p>V : Par exemple, on avait les chiffres de 19% de femmes dans l'entreprise et AF2 a dit : « il y a bien trop de femmes pour une mécanique de précision ».</p>
<p>7. Les considérations sexistes sur la maternité ou les « charges familiales »</p>	<p>V : ils me disaient de m'occuper de mon gamin, « parce qu'il y a du boulot avec ton fils ».</p>			<p>T : On m'a déjà dit que j'aurais pu attendre pour être enceinte.</p>

Deuxièmement, des agissements à connotation sexuelle ont été constatés dans 3 des 4 cas présentés (cf. Tableau 3). Les blagues et propos inappropriés correspondaient par exemple à des commentaires sur la vie sexuelle de la victime, des confidences sexuelles imposées, des commentaires graveleux sur le physique d'une autre salariée, ou bien des remarques sur la couleur des sous-vêtements. S'agissant des comportements déplacés à connotation sexuelle, cela s'est traduit dans les cas n° 1 et n° 2 par des regards lubriques et insistants, déstabilisant victimes et témoins.

Tableau 3. Classification des agissements à connotation sexuelle rapportés

	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4
Blagues et propos inappropriés à connotation sexuelle	<p>T : ils leur arrivaient de lui dire « t'as mal dormi, t'as fait ça toute la nuit »</p> <p>V : il leur est arrivé de me dire que j'étais une « femme mal baisée » quand je n'avais pas le sourire ou alors de me répondre « t'as un problème de sexe ? » quand j'appelais pour demander de l'aide sur un problème technique.</p>	<p>T1 : AF disait par exemple « les femmes ça ne sert qu'à nous servir, à nous donner du plaisir »</p> <p>T2 : Quand je venais dans le bureau, AF regardait par la fenêtre et il faisait des commentaires sur les femmes qui passaient. « Regarde le cul qu'elle a, elle est bonne, je me la ferais bien ». (...) Des fois ils chuchotent dans les oreilles des collègues, mais là, à force d'entendre des remarques désobligeantes sur les femmes, je comprends que ça puisse être lourd quand on est dans le même bureau que lui.</p> <p>V : Il a fait un commentaire sur une femme de ménage en disant « regarde-moi le cul qu'elle a j'ai envie de la fourrer je te jure j'en peux plus, elle a vraiment un bon boule »</p>	<p>V1 : AF m'a déjà dit « t'es une fille facile ? » ou « t'es mal baisée »</p>	<p>V : Ils me demandaient la couleur de ma culotte, ils ont fait toutes les couleurs de l'arc-en-ciel et j'ai fini par dire que ça aurait pu être kaki ou rouge car je n'en pouvais plus de ces remarques. Et, c'est revenu régulièrement.</p> <p>V : AF2 a récupéré une photo de moi et a commenté ma tenue, il m'a parlé des fesses dans mon jean.</p> <p>V : AF3 m'avait donné le mode d'emploi pour faire un cunnilingus, ce n'est pas quelque chose que j'ai envie de savoir.</p> <p>V : AF1 évoque régulièrement sa sexualité et tient des propos tels que « je suis en train de bander » ou « j'ai une demi-molle »</p>
Comportements déplacés à connotation sexuelle	<p>V : le regard de AF1 n'est pas bienveillant, j'ai l'impression d'être un bout de viande. Une fois, lorsque je travaillais accroupie pour mettre en place un système de filtration, AF1 a dit « en tout cas, il (colègue) meurt d'envie de t'aider » et lorsque je suis remontée il regardait mes fesses.</p>	<p>V : Ce sont des expressions faciales, vous voyez qu'il dévisage de haut en bas, un regard assez malsain (...) sans compter qu'il regarde les femmes de haut en bas pour savoir quels sous-vêtements elles portent.</p> <p>T2 : Le regard ne fait pas peur, mais quand il vous regarde il met mal à l'aise, un regard un peu pervers (...) ce qu'il regarde le plus ce sont les fesses des femmes.</p>		

4.2 Les mécanismes organisationnels et collectifs à l'origine des violences sexistes et sexuelles

Mécanismes organisationnels

Sur le plan organisationnel, le principal facteur identifié comme étant générateur de VSS correspond à un climat organisationnel sexiste, qui lui-même se décline par une banalisation des agissements, un sentiment d'impunité et un manque de recadrage de la hiérarchie. Les faits rapportés dans les 4 cas étudiés attestent d'un climat organisationnel sexiste par la présence et la répétition d'un ensemble d'agissements propres aux SH (propos dégradants et vexatoires à connotation sexiste et/ou sexuelle, insultes à caractère sexuel) et SB (interpellations familières, complémentarité des rôles traditionnels de genre). Dans les cas étudiés, le climat organisationnel sexiste semble découler d'une culture organisationnelle viriliste, propre aux environnements de travail traditionnellement masculins, se traduit à la fois par une banalisation des agissements et par la persistance d'un sentiment d'impunité du collectif à l'origine de ces comportements.

Dans le cadre de cette étude, les mécanismes de banalisation/d'impunité ont été observés à de multiples reprises chez les auteurs des faits et les témoins. Dans le cas n° 1, l'auteur des faits justifie : « Ça n'avait rien de péjoratif. J'avais juste dit qu'elle avait des petits seins [...]. C'était une blague. » ; un témoin rapporte aussi que « les remarques n'étaient pas insultantes ». Dans le cas n° 2, les témoins banalisent le comportement de l'auteur des faits en expliquant que :

« C'est un peu tout le monde [qui regarde les femmes de haut en bas], pas spécialement lui. Pas quotidiennement, mais ce n'est pas un cas isolé. » ; « c'était un jeu dans le bureau, quand quelqu'un voyait une jolie femme passer, il le disait et on regardait. »

La banalisation et le sentiment d'impunité se traduisent par une dilution de la responsabilité dans le collectif : les agissements ne seraient pas problématiques puisqu'ils constituent la norme sociale dominante dans le collectif de travail. En revanche, plusieurs témoins sont exposés à ces propos dégradants et vexatoires : « À force d'entendre des remarques désobligeantes sur les femmes, je comprends que ça puisse être lourd quand on est dans le même bureau que lui ». S'agissant du cas n° 3, l'un des témoins explique quant à lui que le fait que la victime soit « là pour faire le café » est « une blague récurrente dans le service auprès des apprenti-e-s ». Nous retrouvons également cette banalisation des agissements dans le cas n° 4 puisque l'auteur des faits rapporte que :

« Des conversations comme celle-ci [sur une technique sexuelle] il peut y en avoir dans le service et tous les salariés y participe. Tant que ça reste entre nous il n'y a pas de malaise. C'est elle qui s'incrute dans nos conversations ».

À la banalisation des actes s'ajoute une inversion de la culpabilité : c'est la victime qui est responsable de s'être « incrustée ». Par ailleurs, dans ce dernier cas, il est intéressant de relever que les trois auteurs des faits sont de nouveaux arrivants et qu'une alerte avait déjà été lancée deux ans plus tôt par la victime pour dénoncer les comportements d'autres collègues. Ces éléments attestent du rôle déterminant de la socialisation organisationnelle (notamment lorsqu'elle est fondée sur une culture dite « viriliste ») dans le maintien des VSS au travail.

Nous avons également relevé dans trois cas sur quatre une absence de recadrage de la part de la hiérarchie concernant les comportements rapportés. Dans le cas n° 1, le manager de l'équipe explique être intervenu auprès de la victime uniquement pour « la canaliser » : elle voulait trop bien faire, pour prouver sa place dans un monde où il y a beaucoup d'hommes ». Concernant le cas n° 3, la victime ayant lancé l'alerte assure avoir informé son manager deux ans avant les propos tenus par l'auteur des faits. Celui-ci lui aurait demandé d'apporter des preuves et aurait estimé que les faits relevaient de la sphère privée, étant donc déconnectés de la responsabilité de l'employeur. Le cas n° 4 est celui où l'inaction managériale est la plus flagrante avec un N+1 qui confirme la tenue de « blagues graveleuses » au sein du service, sans jamais recadrer du fait qu'elles ne cibleraient pas un-e salarié-e :

« Oui c'est sûr que ça leur arrive de dire des histoires de sexe. Je ne vais pas les voir pendant leurs pauses. Mais je n'ai pas été présent quand ils en font [...] je n'ai jamais entendu qu'ils le disaient sur une personne. Sinon je les aurais convoqués. ».

De son côté, le N+2 de cette équipe rapporte : « Je pense qu'il y a dû avoir un climat grivois mais ça a été fait de façon maladroite, sans volonté malveillante ». Ainsi, l'absence de recadrage de la hiérarchie contribue à l'enracinement d'un climat organisationnel sexiste. Les décideurs organisationnels jouent un rôle central dans la prévention des VSS et leur absence de recadrage face à de tels agissements contribue au maintien des VSS (Starmaski et Son Hing, 2015). L'une des pistes explicatives concernant l'absence de recadrage des managers tient au phénomène de socialisation organisationnelle : eux et elles-mêmes socialisé-e-s via une culture sexiste, ils et elles sont plus susceptibles de tolérer ces comportements puisqu'ils font partie intégrante des normes sociales dominantes de la structure.

Mécanisme collectif : le respect des codes sociaux

Sur le plan collectif, le principal mécanisme identifié correspond à la nécessité de se conformer aux normes et codes sociaux de l'environnement de travail, au risque de subir l'exclusion du collectif. Il repose sur le processus de socialisation organisationnelle évoquée précédemment et le besoin d'intégration dans le collectif de travail des collaboratrices et collaborateurs. En tant que membre d'une équipe de travail, les individus ressentent généralement le besoin d'entretenir de bonnes relations entre collègues et d'appartenir au collectif. Or, dans un environnement traditionnellement masculin, il peut être nécessaire de se conformer aux normes sociales dominantes pour être intégré-e au collectif. À l'inverse, tout écart à la norme (telle que la dénonciation des agissements à connotation sexiste ou sexuelle lorsque la norme est la banalisation) serait un motif d'exclusion.

Ce mécanisme affecte particulièrement les femmes exerçant dans des milieux traditionnellement masculins (d'Agostino et al., 2014), mais il concerne aussi les hommes qui doivent adopter des comportements virils (Vigna, 2014). Ce mécanisme est largement véhiculé au travers d'un humour sexiste. L'humour au travail joue un rôle central dans la construction du collectif et du sentiment d'appartenance ; néanmoins, c'est également l'un des principaux canaux utilisés pour véhiculer des préjugés sexistes (Grésy et Becker, 2015). Dans le cas n°1, l'auteur des faits rapporte : « Oui ça nous arrive de faire des blagues sexistes au sein de l'équipe mais elle ne s'en est jamais plainte et elle rigole avec nous. » ; et les témoins affirment : « Ils sont blagueurs, c'est vrai, mais jamais à aucun moment elle n'est plainte de quoique soit ». Quant à la victime, elle déclare : « Au début ça me faisait rigoler, et puis à

la longue... La répétition des propos gênants (interpellations familières) et des remarques ça devient déstabilisant.»

Ainsi, l'humour sexiste crée des injonctions paradoxales pour les victimes qui doivent choisir entre d'une part, rire pour maintenir de bonnes relations, et d'autre part, exprimer leur désapprobation au risque d'être perçues comme des « rabat-joie » dénuées d'humour (Grésy et Becker, 2015). Un rire qui se voulait incluant peut dès lors devenir excluant. Par exemple, la victime du cas n° 4 explique que des salariés l'avaient mise à l'écart en raison d'une précédente alerte lancée en 2019 lors de laquelle elle avait dénoncé une ambiance grivoise et des propos sexistes de la part de ses collègues.

Dans le cas n° 2, l'auteur des faits rapporte à son tour : « C'est elle qui raconte des blagues crues et ses ébats sexuels. C'est pas digne d'une femme en plus ». Pour expliquer cette réaction, d'Agostino et al. (2014) apporte un éclairage intéressant : « Les femmes engagées dans les métiers techniques doivent s'adapter aux stéréotypes, aux codes et aux valeurs d'un environnement masculin. Pour cela, elles incorporent des façons d'être et de se comporter propres à leur milieu. Pour échapper aux processus de stigmatisation, ces femmes sont confrontées à une double contrainte : maîtriser une gestualité « masculine », tout en démontrant leur appartenance à la catégorie femme » (p. 3).

Finalement, ces injonctions paradoxales conduisent les victimes à adopter des comportements perçus comme ambigus (par exemple, les rires aux propos sexistes tenus) ou à accepter des interpellations familières (« ma petite chérie ») susceptibles de les décrédibiliser à long terme. Les études scientifiques montrent que, même si les femmes trouvent les remarques sexistes inacceptables, la plupart d'entre elles ne réagissent pas lorsqu'elles y sont confrontées (Swim & Hyers, 1999 ; Rivoal, 2018). L'une des raisons invoquées par les auteur·e·s est le coût social associé à une confrontation : en dénonçant le caractère sexiste d'un propos ou d'un comportement, les femmes prennent le risque d'être perçues comme impolies ou colériques dans la mesure où une attitude assertive est inconsistante avec leur rôle de genre (Swim & Hyers, 1999 ; Rivoal, 2018).

— CONCLUSION

Les résultats de la présente étude montrent combien les environnements professionnels traditionnellement masculins peuvent générer des VSS, confirmant d'autres travaux antérieurs (Gianettoni et al., 2021). Au regard des risques que cela suppose pour les victimes, un traitement efficace de ces situations est essentiel (cf. obligation légale de l'employeur de protéger la santé mentale et physique des travailleurs - Art. L4121-1 du Code du Travail). En outre, le sexisme hostile et bienveillant ayant tendance à minimiser ce que sont les VSS et leurs conséquences, **la méconnaissance quant à cette problématique** n'est pas neutre, puisqu'elle freine d'autant plus les régulations collectives et managériales en matière de recadrage. Ce travail ouvre ainsi la voie à des transformations organisationnelles profondes.

D'abord sur le plan primaire, plusieurs travaux montrent l'importance du climat organisationnel dans la tolérance, voire l'acceptation des violences au travail. D'après les résultats de l'enquête de Clavière et Kraus (2019), seules 9% à 16% des victimes de harcèlement sexuel au travail en ont parlé à une·e interlocuteur·trice susceptible de régler le problème (par exemple, supérieur hiérarchique, syndicats). Tan et al. (2020) ont examiné le rôle des organisations dans la prévention du HS et leurs résultats mettent en évidence que les salarié·e·s ayant connaissance des politiques organisationnelles en

matière de HS, lorsqu'elles existent, adoptent plus fréquemment des stratégies de faire face « actives » (signalement, témoignage), tandis que ceux et celles n'en ayant pas connaissance, ou lorsqu'elles n'existent pas, adoptent plus fréquemment des stratégies « passives » (indifférence, acquiescement). Autrement dit, lorsque les organisations ne manifestent pas leur implication (politiques, procédures de signalement), les salarié-e-s sont moins enclin-e-s à témoigner, même en tant que victimes. À l'inverse, lorsque les organisations instaurent un climat organisationnel préventif, les salarié-e-s faisaient moins fréquemment l'expérience de ces violences et semblaient davantage conscient-e-s de leur degré de responsabilité potentiel. Cette étude illustre la nécessité pour les organisations, au-delà de la mise en place des dispositifs préventifs, de communiquer sur leur existence, de sorte que chacun-e puisse en bénéficier, mais surtout, avoir conscience du niveau d'attention accordée à cette problématique. Une telle démarche limiterait la banalisation excessive et partagée par les membres de l'organisation (« C'est un peu tout le monde [qui regarde les femmes de haut en bas], pas spécialement lui. Pas quotidiennement, mais ce n'est pas un cas isolé. », cas n° 2). Indirectement, cela impliquerait des recadrages hiérarchiques plus fréquents et moins de propos ou comportements abusifs (« il leur est arrivé de dire que j'étais une « femme mal baisée » », cas n° 1).

Ensuite sur le plan secondaire, plusieurs formations peuvent être proposées afin de lutter contre les VSS et les stéréotypes de genre. D'une part, les salarié-e-s d'une organisation pourraient être sensibilisé-e-s en tant que potentiels témoins de VSS. En se référant au modèle de Latané et Darley (1970), Dardenne et al. (2021) soulignent la nécessité pour les témoins d'être sensibilisés aux VSS pour être en mesure de déceler une situation de HS et donc de décider d'intervenir ou non. Finalement, ces auteurs encouragent les témoins à s'allier avec la victime (en intervenant en leur nom) plutôt que de s'opposer pour elle, afin d'éviter qu'elle se perçoive d'autant plus faible et incapable de s'affirmer par elle-même. En effet, nous avons constaté au cours de notre recherche que la présence de témoins était fréquente. Pourtant, et malgré leur connaissance des effets du sexisme (« à force d'entendre des remarques désobligeantes sur les femmes, je comprends que ça puisse être lourd quand on est dans le même bureau que lui », cas n° 2), les réactions restaient anecdotiques, si ce n'est inexistantes (par exemple, l'absence de réaction hiérarchique, cas n° 4). De plus, Minehart et al. (2020) ont montré auprès de personnels soignants que si le leadership autoritaire avait longtemps été perçu comme efficace et associé aux hommes, le leadership inclusif (à savoir, impliquer les membres de l'équipe dans la prise de décision, les inviter au partage d'informations et à la prise de parole), quant à lui perçu aux mains des femmes, offrait une alternative intéressante en favorisant l'expression du potentiel de chacun-e et l'application de meilleurs soins de santé. De telles pratiques managériales limiteraient un sexisme relatif aux tâches perçues comme devant être prescrites plutôt aux femmes ou aux hommes (fait que la victime soit « là pour faire le café », cas n° 3) grâce à un recadrage adéquat, mais aussi grâce à la valorisation des compétences réelles de chacun-e.

Enfin sur le plan tertiaire, plusieurs préconisations peuvent là encore être proposées. Comme le soulignent Tan et al. (2020), le soutien d'une organisation se décline selon les procédures qu'elle met en place pour traiter ces violences. Il peut ainsi s'agir de l'implantation d'une cellule de signalement dont les membres seraient formés à l'écoute des victimes et des témoins et à leur réorientation interne (enquête interne) ou externe (dépôt de plainte). Aussi, cela implique la possibilité de déclencher une enquête interne portant sur les VSS signalées, que cela soit par le biais des membres de la cellule, de l'encadrant, ou de la direction, puis de sanctionner les personnes dont les actes le nécessitent, comme cela aurait dû l'être dans les différentes études de cas développées dans cette

recherche. Même si les environnements traditionnellement masculins sont plus propices au développement d'un climat organisationnel sexiste, les statistiques les plus récentes sont sans appel : aucun milieu de travail n'y échappe. C'est donc un véritable changement social qui doit être impulsé.

— BIBLIOGRAPHIE

- Anact (2019), « Sexisme au travail : Comment évaluer le risque et agir en amont ? », Webinaire Sexisme au travail : 4 rendez-vous pour réussir sa démarche de prévention, Module 2.
- Clavière, J. & Kraus, F. (2019), « Observatoire européen du sexisme et du harcèlement sexuel au travail », in *Rapport Ifop pour la Fondation Jean-Jaurès et la Fondation européenne d'études progressistes*.
- D'Agostino, A., Epiphane, D., Jonas, I., Séchaud, F. et Sukzer, E. (2014), « Femmes dans des « métiers d'hommes » : entre contraintes et déni de légitimité », in *Céreq Bref, Centre d'études et de recherches sur les qualifications*, n° 324, p. 1-4.
- Dardenne, B., Delacollette, N., Grégoire, C., et Lecocq, D. (2006), « Latent structure of the French validation of the Ambivalent Sexism Inventory: Echelle de Sexisme Ambivalent », in *Année psychologique*, n° 106, p. 235-263.
- Dardenne, B., Puttaert, N. et Noël, T. (2021), « Harcèlement sexuel et intervention des témoins », in K. Faniko et B. Dardenne, *Psychologie du sexisme : des stéréotypes de genre au harcèlement sexuel*. (p. 177-192), De Boeck Supérieur.
- Faniko, K., et Dardenne, B. (2021), *Psychologie du sexisme: Des stéréotypes du genre au harcèlement sexuel*, De Boeck Supérieur.
- Gianettoni, L., Blondé, J., Gross, D., et Guilley, É (2021), « Aspirations et formations professionnelles : effets du genre et de l'orientation sexuelle », in Faniko, K. et Dardebbe B. *Psychologie du sexisme. Des stéréotypes de genre au harcèlement sexuel*, De boeck Supérieur, p. 45-60.
- Glick, P., et Fiske, S.T. (1996), « The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism », in *Journal of personality and social psychology*, n° 70, p. 491-512.
- Grésy, B. & Becker, M. (2015), « Le sexisme dans le monde du travail : entre déni et réalité », Rapport du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes n° 2015-01.
- Grésy, B., Pierre-Brossolette, S., et Bruno, J. (2021), « Rapport annuel 2020-2021 sur l'état du sexisme en France », Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, *Rapport n° 2021-11-18 STER-50*.
- Jones, K., Stewart, K., King, E., Morgan, W. B., Gilrane, V., et Hylton, K. (2014), « Negative consequence of benevolent sexism on efficacy and performance », in *Gender in Management: An International Journal*, n° 29, p. 171-189.
- Manuel, S.K., Howansky, K., Chaney, K.E., et Sanchez, D.T. (2017), « No rest for the stigmatized : A model of organizational health and workplace sexism (OHWS) », in *Sex Roles*, vol. 77, n° 9, p. 697-708.
- Minehart, R. D., Foldy, E. G., Long, J. A., et Weller, J. M. (2020), « Challenging gender stereotypes and advancing inclusive leadership in the operating theatre », in *British Journal of Anaesthesia*, n° 124, p. 148-154.
- Pacilli, M. G., Spaccatini, F., Giovannelli, I., Centrone, D., et Roccato, M. (2019), « System justification moderates the relation between hostile (but not benevolent) sexism in the workplace and state anxiety : An experimental study », in *The Journal of social psychology*, n° 159, p. 474-481.
- Rivoal, H. (2018), *Les hommes en bleu : une ethnographie des masculinités dans une grande entreprise de distribution* (Thèse en Sociologie), Université Paris 8.
- Rubin, M., Paolini, S., Subašić, E., et Giacomini, A. (2019), « A confirmatory study of the relations between workplace sexism, sense of belonging, mental health, and job satisfaction among women

- in male-dominated industries », in *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 49, n° 5, p. 267-282.
- Salomon, K., Burgess, K. D., et Bosson, J. K. (2015), « Flash fire and slow burn : Women's cardiovascular reactivity and recovery following hostile and benevolent sexism », in *Journal of Experimental Psychology: General*, vol. 144, n° 2, p. 469-479.
- Sarlet, M., et Dardenne, B. (2012), « Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres », in *L'année psychologique*, n° 112, p. 435-463.
- Scotto M.-J., Bruna, M.-G., Boyer, A., et Labidi, I. (2020), « Réseau de femmes et nouveau territoire de féminisation: le secteur de la sécurité », in *Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion*, n° 29, p. 38-58.
- Shi, X., et Zheng, Y. (2020), « Perception and tolerance of sexual harassment: An examination of feminist identity, sexism, and gender roles in a sample of Chinese working women », in *Psychology of Women Quarterly*, vol. 44, n° 2, p. 217-233.
- Starnski, C. S., et Son Hing, L. S. (2015), « Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism », in *Frontiers in Psychology*, n° 6, p. 1-20.
- Swim, J., et Hyers, L.L. (1999), « Excuse Me – What did you just say ?!: Women's public and private responses to sexist remarks », in *Journal of Experimental Social Psychology*, n° 35, p. 68-88.
- Tan, M. P. C., Kwan, S. S. M., Yahaya, A., Maakip, I., et Voo, P. (2020), « The importance of organizational climate for psychosocial safety in the prevention of sexual harassment at work. », in *Journal of occupational health*, n° 62, p. 1-10.
- Vigna, X. (2014), « De la conscience fière au stigmat social : le virilisme ouvrier à l'épreuve des années 1968 », in A.-M. Sohn, *Une histoire sans les hommes est-elle possible ? Genre et masculinité.* (p. 343-347), ENS Éditions.

LE GENRE DE LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL : ANALYSE ET INTERVENTION

Brochot, C. (Cnam), **Brugeilles, F.** (Cnam), **Devetter, F.X.** (Université de Lille), **Eb, L.H.** (CdG 59), **Icard, M.** (CdG 59), **Regnier, C.** (CdG 59) et **Lhuillier, D.** (Cnam)

Les troubles relevant de la santé mentale se classent au troisième rang des affections les plus récurrentes, après les cancers et les problèmes cardio-vasculaires : une personne sur quatre en moyenne y sera confrontée au cours de sa vie, la pandémie de covid 19 aggravant ce pronostic (OMS, 2001 ; 2021). Les éléments statistiques issus du dispositif d'enquête Risques Psycho-sociaux (Dares, 2016), mettent en évidence une dimension fortement genrée de l'état de santé mentale. Les salariées déclarent sensiblement plus de problèmes en ce domaine que leurs collègues masculins : elles sont ainsi deux fois plus touchées par des épisodes dépressifs majeurs ou des troubles de l'anxiété (4,5% des hommes versus 8,5% des femmes dans les deux cas). Ce constat se retrouve également lorsque l'on interroge les salariés sur les troubles du sommeil : alors que 61,5% des hommes déclarent n'avoir aucune difficulté à s'endormir, ce n'est le cas que de 47% des femmes. L'effet du sexe demeure très significatif dans les analyses économétriques, y compris lorsque l'on intègre des variables de contrôle liées aux fonctions occupées ou au statut de l'employeur, par exemple. Les travaux sur genre et santé mentale mettent en évidence une tendance à l'invisibilisation des liens entre le sexe du travail et le sexe de la santé mentale au profit d'une lecture au prisme des rôles sociaux genrés. Et le poids des stéréotypes sur la « fragilité des femmes » (« le genre est porteur d'une logique selon laquelle les hommes sont reconnus comme des hommes par ce qu'ils font, tandis que les femmes sont reconnues comme des femmes pour ce qu'elles sont », Molinier, 2004) contribue aussi à l'effacement de la division genrée du travail, y compris du travail syndical. Dans le prolongement des travaux engagés sur l'axe « Genre, santé et conditions de travail » de l'Anact (Chappert, Théry, 2016), nous proposons ici, à partir d'une recherche-action réalisée dans la fonction publique territoriale, d'explorer à la fois les freins à la reconnaissance des liens entre activités genrées, rapports sociaux de genre et fragilisation de la santé mentale, et les conditions et modalités d'une intervention visant à développer la prévention (primaire, secondaire et tertiaire) des troubles de santé mentale, intégrant la question du genre et la levée de son invisibilisation.

Mots-clés : genre, santé mentale, santé somatique, inégalités, rapports sociaux de genre, invisibilisation, segmentation, la dispersion, intensification du travail, RPS, addictions.

— 1. UNE RECHERCHE-ACTION¹ : TERRAIN ET CONSTAT INITIAUX

Le Centre de gestion (CdG) de la fonction publique territoriale du Nord suit la carrière et la santé de plus de 25 000 agents travaillant dans les 950 collectivités territoriales du Nord, en communes pour la grande majorité, sur des fonctions d'exécution (catégorie C) pour près de 70% (dont 62% de femmes) et exposés à de nombreux risques professionnels. Créés en 1984, les CdG interviennent à toutes les étapes de la carrière des agents publics. Plateforme RH des collectivités, ces établissements publics ont pour source principale de financement les cotisations obligatoires versées par les collectivités. Du fait de ses compétences obligatoires mais aussi de ses engagements, le CdG du Nord a investi fortement le champ de la prévention. Il pilote notamment les instances paritaires (dont le CHSCT pour 650 collectivités de moins de 50 agents), propose des contrats aux collectivités pour s'assurer contre le risque dit statutaire², dispose d'un pôle de santé au travail avec une équipe pluridisciplinaire qui suit plus de 25 000 personnels de 521 communes et organise les instances médicales pour l'ensemble des agents des collectivités (dont l'avis est requis en cas de demande de longue maladie par un agent, maladie professionnelle ou reclassement, principalement).

La recherche-action entre le CdG et le CNAM avec l'appui de l'Université de Lille et de l'Établissement public de santé mentale de la métropole avait pour motif initial un constat formulé par le centre de gestion : les données disponibles montrent que les pathologies psychiques constituent une part importante de l'activité du conseil médical, (plus du tiers de l'activité globale, les trois-quarts des dossiers instruits dans le cadre d'un congé de longue durée). Sur les 5 000 situations analysées, 40% des demandes d'arrêt pour longue maladie sont liés à des pathologies psychiques, 50% pendant la période de crise sanitaire, dont 71% de femmes³.

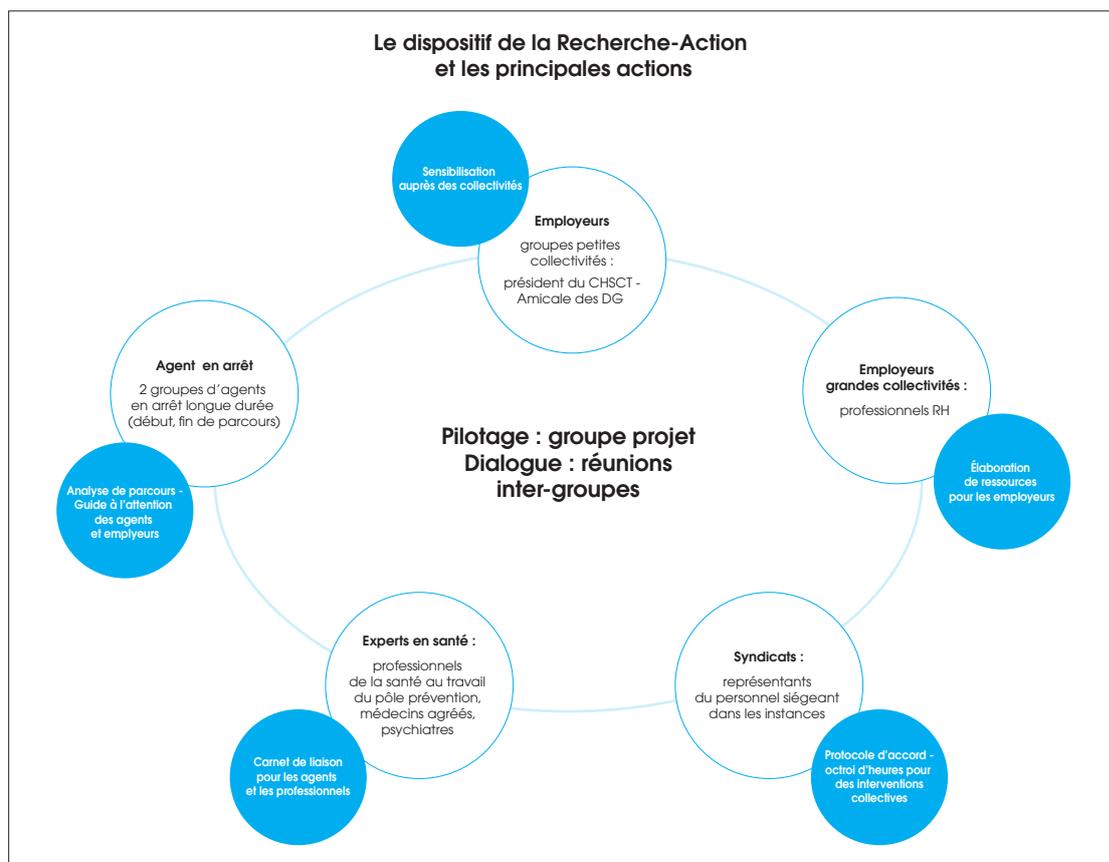
L'objectif était le suivant : créer les conditions du dialogue entre les différents acteurs en lien avec la santé mentale, c'est-à-dire les agents en arrêt, les employeurs, professionnels de santé, les organisations syndicales et les collectivités pour en faire un sujet collectif et construire des dispositifs permettant de prévenir la désinsertion professionnelle. En 2020, les débuts des travaux ont été percutés par la crise sanitaire. Les enjeux relatifs à la santé mentale sont devenus plus audibles à compter de 2021 avec une série d'évènements organisés à l'attention des collectivités dans le cadre de cette démarche. Comprendre, décortiquer la spirale de l'isolement, de l'altération de la santé mentale, construire des outils pour prévenir ces phénomènes et responsabiliser chaque acteur.

Le dispositif d'intervention comprend l'installation de quatre groupes de travail co-animés par des membres du CNAM et les membres du centre de gestion :

¹ L'équipe de la recherche-action est constituée de Dominique Lhuillier, Clément Brochot et Frédéric Brugeilles pour le CNAM et, pour le Centre de gestion du Nord d'Alexandre Catrysse, Alain Delobelle, Laure-Hélène Eb, Mathilde Icard, Cindy Mortreux, Caroline Regnier, Myriam Vanrast, avec la contribution de Murielle Vaneuil et, pour l'Université de Lille, de François-Xavier Devetter (laboratoire Clerse).

² Prise en charge des rémunérations par un assureur en cas d'absence des agents.

³ Entre le 1^{er} mars 2020 et le 3 mai 2021, fin du troisième confinement.



Les réunions intergroupes ont été sollicitées à plusieurs étapes de la démarche sur des thématiques spécifiques. Et d'emblée, on doit souligner une sur-représentation des femmes dans le groupe des agents composé de 16 femmes sur 20 alors qu'elles représentent 64,3% des effectifs des collectivités du Nord⁴.

— 2. HISTOIRES GENRÉES DE TRAVAIL ET DE SANTÉ

Pour explorer les processus genrés de la vie au travail et du rapport à la santé mentale, nous nous sommes appuyés sur les parcours des personnes recueillis lors d'entretiens individuels conduits dans une phase exploratoire ou lors de l'accompagnement des agents en arrêts longs par la psychologue du CdG dans le cadre de sa mission de maintien dans l'emploi. Nous présentons succinctement quatre histoires croisées de travail et de santé retenues ici car prototypiques de beaucoup d'autres rencontrées. Ces histoires illustrent nombre de processus genrés qui sont pourtant bien souvent peu perçus, voire occultés, y compris par les intéressés eux-mêmes.

Martine a 51 ans et travaille depuis ses 15 ans : apprentissage en cuisine, hôtesse de caisse dans une grande surface pendant 8 ans. Des horaires peu compatibles avec ses trois enfants et une dégradation des relations conjugales la conduisent « à faire une demande en mairie, n'importe quel poste ». Soulignons ici combien les contraintes de la vie familiale pèsent sur l'orientation professionnelle des femmes. Depuis 23 ans elle est femme de ménage dans les écoles, métier qui est fortement genré. « Un bras fatigué, je m'implique beaucoup, des douleurs... ». Sa fille insiste pour qu'elle se soigne, son médecin lui fait régulièrement des infiltrations. Jusqu'au moment où il impose l'arrêt maladie et prescrit une opération. Complications, rééducation, ré-opération... reprise en mi-temps thérapeutique dans le même poste. Martine ne demande rien, subit la violence conjugale, la douleur, les

⁴ Source : synthèse des rapports sociaux uniques, observatoire régional de l'emploi public et des données sociales.

tensions et la surcharge au travail, les décisions médicales, RH, les procédures au titre de la maladie professionnelle... « Une reconversion professionnelle, ce serait une bonne chose, j'ai peur de perdre mon épaule. Mais j'ai toujours fait ça, alors comment savoir ce qu'on peut faire d'autre ? ». Cette soumission à la domination dans l'espace domestique et professionnel, à ce qui est perçu comme une destinée de classe et de genre, conjuguée à l'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (23 ans sans aucune formation) fabrique des TMS et un fond dépressif. Deux pathologies fortement représentées chez les femmes au travail.

Sophie a 49 ans. Elle a choisi son métier, sa formation a été « une révélation » : les valeurs professionnelles coïncident avec ses valeurs personnelles. Pendant 10 ans, elle exerce son métier d'éducatrice auprès de jeunes enfants, métier de femmes par excellence, dans différentes structures. Tout se passe bien. Une structure faisant la promotion d'une qualité de service exemplaire, elle est recrutée mais déçante rapidement. Cependant, elle décide d'y rester car sa vie personnelle évolue (elle devient mère). Ici encore s'illustre le fait que les choix professionnels des femmes sont dictés par des situations familiales. Pendant 15 ans, elle est confrontée au quotidien à des conflits de valeur et tente auprès de sa hiérarchie de faire changer les choses. En réponses, convocations et avertissements. Elle tient malgré tout, s'appuie sur son équipe : ensemble, elles font du « bon boulot ». Épuisée par cette maltraitance institutionnelle et malgré plusieurs signaux d'alerte physiques, elle se maintient dans son activité professionnelle. Jusqu'au jour où... elle s'effondre, vidée, aucune énergie. En arrêt, elle se replie chez elle, se sent comme un zombie. Ses journées sont rythmées par les horaires de l'école de ses enfants. On observe un déplacement de son investissement sur le travail domestique (« ça doit être nickel puisque je suis à la maison »), et familial (retire ses enfants de la cantine...) beaucoup plus rarement perceptible chez les hommes, et qui prolonge l'épuisement. Son médecin traitant ne voyant pas d'amélioration après quelques mois d'arrêt, lui propose une hospitalisation qu'elle refuse. « Comment ça se passera à la maison ? Quel regard va-t-on porter sur moi ? ». Le poids des prescriptions sociales en matière de travail domestique et familial, des modèles genrés des rôles masculins et féminins dans cette sphère de vie, est manifeste. Une alternative lui est proposée : une hospitalisation en hôpital de jour spécialisé en souffrance au travail. À ce jour, elle débute ce programme. La double charge de travail (qui, faut-il le rappeler, incombe le plus souvent aux femmes) épuise et si le travail professionnel est suspendu par l'arrêt, l'autre activité est maintenue avec un déplacement du sur-engagement. Ce métier du care, comme tous les métiers du care qui sont le plus souvent attribués aux femmes, expose à de fortes résonances entre le personnel et le professionnel, ce qui accroît le niveau d'exigences à l'égard de la qualité du travail à réaliser dans les deux sphères d'activité. On peut voir là une piste pour l'analyse de la prévalence du burn-out au féminin.

Jean a 46 ans. Après un bac commercial, il tente un emploi de vendeur, et le quitte (« je n'aime pas ce métier »). Chômage. Il travaille à la Poste, tente un concours : échec. Suivent 5 ans en emploi jeune comme aide-éducateur. Il obtient deux brevets d'État : éducateur sportif et animateur. Il candidate alors dans une collectivité. Contractuel, puis stagiaire, il est titularisé. « Des inspections, les rapports étaient bons ». Le maire recrute une nouvelle DG : « Elle m'a pris en grippe tout de suite ; elle voulait que je fasse de la culture, moi c'était le sport ; pour elle c'était jamais bien ». Déclassement en 2015 : de directeur de centre à éducateur (perte de 400 euros). Mise en échec par accumulation de nouvelles tâches sans formation (tâches administratives, dossiers financiers, gestion des huit associations de la ville en plus de son travail d'éducateur sportif). « Acharnement » de la DGS : « Un bras de fer pour me faire partir ». « Bras de fer » souvent rencontrés dans les histoires conflictuelles entre des agents

et leur encadrement, beaucoup plus rares dans les récits des agentes. En 2015, premier arrêt pour burnout. En 2016, il crée une section syndicale. Le recours aux syndicats sous la forme d'une création de section syndicale est une voie exclusivement masculine parmi toutes les histoires rencontrées et analysées. Et « là ça a été encore plus l'enfer avec le maire, c'était la guerre ». « La guerre » et le vocabulaire associé pour mettre en scène la conflictualité sont des productions masculines le plus souvent. En 2017, il fait un AVC : « J'ai craqué, c'est dû au harcèlement ». Les décompensations somatiques sont plus fréquentes chez les hommes, les femmes faisant état plutôt de troubles psychiques, plus souvent diagnostiqués et pris en charge. Jean est en arrêt depuis : nombreuses séquelles, réduction, recours à l'alcool, suivi en CMP (dépression, épilepsie, idées suicidaires) : « Je ne suis plus comme avant ». Le maire « fait traîner les choses ». Il vit avec 650 euros par mois. En 2019, un deuxième AVC : « L'ancien maire qui mettait des bâtons dans les roues pour la commission de réforme ». Les pertes s'accumulent : aggravation de son état de santé, de sa situation financière, « plus de nouvelles de personne », « j'ai perdu pas mal d'amis », « j'ai du mal à élever mon enfant, j'ai du mal à me contrôler ». La fragilisation de la santé des hommes, l'arrêt maladie long, menacent les rôles genrés dans la sphère familiale : un homme à la maison et une réduction de sa place de pourvoyeur des ressources du foyer sont autant de traits disqualifiants qui contribuent à des formes d'isolement social. Jean clame l'injustice et la maltraitance :

« Je n'ai rien fait de mal, je me suis investi à 100%... Je suis passé par des temps de galère et quand j'ai trouvé un poste fixe, j'étais heureux. L'amour du travail, une famille de bosseurs. Je n'avais aucun problème, j'étais réputé très patient avec des enfants très durs pourtant ».

L'histoire d'un bras de fer avec la hiérarchie, sans médiation possible, le recours syndical aggravant les hostilités... La décompensation somatique majeure barre tout avenir professionnel. Autant de traits masculins d'histoires de maltraitances.

Diego a 45 ans. Titulaire d'une maîtrise, il est chargé de mission contractuel dans la fonction publique, et en parallèle réussit plusieurs concours (cadre territorial). Il obtient un poste de directeur général adjoint puis un poste de directeur de services techniques dans une autre collectivité. Là, rapidement, il rencontre des difficultés entre la gestion de ses équipes et les demandes de la hiérarchie. Il se heurte aux décisions du maire. Des grèves dans la collectivité, la création d'une section syndicale, un recours au tribunal administratif, actions dans lesquelles s'engagent plus souvent les hommes rencontrés, enveniment la situation. Il finit par s'effondrer et est mis en arrêt maladie par son médecin traitant. Les rapports avec son employeur compliquent toutes les étapes du traitement de son dossier et il doit multiplier les recours. « Au début d'un arrêt long, on n'imagine pas toujours qu'il pourra durer des années. Puis les mois passent, les liens sociaux s'étiolent et on est dans le noir ». En mal-être, il finit par accepter d'entreprendre un travail thérapeutique. La résistance au travail thérapeutique est prévalente chez les hommes, ce qui peut contribuer à expliquer les décompensations somatiques sous des formes aggravées (AVC, infarctus), et les sous-déclarations en matière de dépressions. Un syndrome dépressif réactionnel est alors diagnostiqué. Il étudie toutes les possibilités de ne pas revenir dans sa collectivité et présente plusieurs candidatures. Il est à chaque fois refusé et soupçonne le maire de contribuer à ces empêchements par la diffusion de rumeurs négatives. Après un échange avec la DG, il revient à temps partiel thérapeutique sur de nouvelles missions. Il se sent placardisé : sa production ne fait l'objet d'aucune réaction, commentaire, décision. Diego tente à nouveau des candidatures hors collectivité... toujours les mêmes freins opposés... L'emprise installée

par le maire prend la forme ici d'une sorte d'incarcération d'un agent considéré comme toxique car résistant à la domination. Et nous savons que ces formes de résistance sont massivement genrées.

Ainsi, ces cas témoignent de nombreuses différences genrées : la division genrée des métiers et des places dans la ligne hiérarchique, les résonances entre rôles sociaux féminins et métiers genrés sources de conflits éthiques, la double charge de travail des femmes qui ne fait pas de l'arrêt de travail un temps de repos, le bras de fer avec l'encadrement/l'employeur et le recours des hommes à des ressources collectives (syndicats) et/ou institutionnelles (justice, tribunal administratif). Encore faut-il rendre ces différences visibles pour pouvoir les prévenir et les traiter. Sur cette voie, les difficultés sont nombreuses. Y compris lors de la relecture de ces quatre cas : il a nous été demandé plusieurs fois de rendre ces différences « plus visibles ». Chausser les lunettes du genre ne semble pas simple.

— 3. LES FREINS À LA RECONNAISSANCE DES LIENS ENTRE ACTIVITÉS, RAPPORTS SOCIAUX DE GENRE ET FRAGILISATION DE LA SANTÉ MENTALE

La première observation, fondamentale dans la démarche, est la puissance des processus d'invisibilisation et de résistance, qui concernent l'ensemble des acteurs y compris les chercheurs, pour penser le lien entre genre et santé mentale au travail. En effet, nous avons travaillé pendant presque deux ans sans vraiment nous interroger sur la place du genre dans la recherche-action, alors même que nous avons constaté la sous-représentation des hommes dans le groupe des agents. Pour engager un travail sur ces processus dans l'ensemble du dispositif installé, il était donc nécessaire de les explorer d'abord au sein du comité de pilotage de la recherche et ce à l'occasion de réunions portant sur les indicateurs disponibles ou manquants, sur les pratiques professionnelles et les effets de filtres des représentations associées au genre. Nous avons ensuite questionné les différents groupes et organisé un échange intergroupe sur le sujet. L'invisibilisation de cette problématique est alors devenue apparente, son étude a permis de prendre conscience de la force des différences genrées dans les problèmes de santé mentale (et notamment les différents facteurs contribuant à la sur-représentation des femmes dans le nombre d'arrêts liés à un problème de santé mentale). Comment expliquer ces résistances ? Comment les différents acteurs de la prévention (agents, syndicats, encadrants, R.H., professionnels de santé) participent-ils de cette invisibilisation ? Avec quelle incidence sur la prise en charge des personnes fragilisées par le travail ?

3.1 Les représentations genrées de la santé mentale au travail

La mise en discussion des différences genrées de la santé au travail dans les groupes fait apparaître aussitôt les stéréotypes qui traversent les milieux de travail. Par exemple, les femmes seraient « plus facilement manipulables », « émotionnellement plus atteignables », « se laissant envahir par les difficultés des autres », « bonnes poires », etc. Les hommes, de leur côté, apparaissent moins enclins à parler de leurs faiblesses, leurs émotions (« un homme, ça ne pleure pas »). Ces clichés sont opérants : ils peuvent jouer dans la façon dont chaque catégorie d'acteurs impliqués dans la démarche (agents en arrêt, professionnels de santé, représentants du personnel et DGS et élus) analyse une situation, agit et accompagne les personnes fragilisées. Des stéréotypes féminins sont relayés par les femmes elles-mêmes, et y compris dans le groupe des agents en arrêt maladie. Notamment l'idée qu'il y aurait plus de « chamailleries », de « cancans », de tensions durables dans les services majoritairement féminins, et que cela expliquerait la dégradation de certaines situations. Ces représentations, qui renvoient au syllogisme paradoxal de la constitution du sujet féminin⁵ (Kergoat, 2001) font écran à une analyse plus complexe des liens entre genre, conditions de travail et santé mentale, au profit de « conduites constantes d'auto-dévalorisation » (p. 110).

Pour les acteurs de la prévention, il apparaît dans les échanges que les femmes « acceptent plus aisément de reconnaître la fragilisation de leur santé psychique », « anticipent plus, font plus de prévention » et se tournent vers les professionnels de santé, alors que les hommes « viennent moins souvent en visite de prévention que les femmes », « attendent souvent le dernier moment pour consulter » et sont davantage tournés vers l'action syndicale, engagent un bras de fer avec l'autorité territoriale, ou vers les tribunaux administratifs, mais ne demandent pas d'aide. Les histoires présentées plus haut illustrent bien ces logiques d'action genrées.

Au stéréotype de la « fragilité des femmes » s'observent en miroir l'embarras des hommes face à la vulnérabilité psychologique, la difficulté de s'admettre en difficulté, d'exprimer leurs émotions. Par exemple, dans le groupe composé d'employeurs de petites collectivités, la situation d'un agent chef de service, régulièrement en arrêt a été relatée par son DGS. L'agent lui a exprimé sa honte, selon lui, d'avoir dévoilé aux autres agents sa vulnérabilité (« ils ont vu que j'étais faible ») et sa culpabilité à l'égard de « son » DGS (« je t'ai déçu »). Ce dernier est lui-même affecté par le mal-être de son collègue. Le groupe a alors souligné le fait que les deux protagonistes soient des hommes participe d'une difficulté à penser et parler de la situation et à trouver des voies de dégageant.

Cet exemple illustre également la possible influence du genre dans le travail d'accompagnement des personnes fragilisées : analyse-t-on et agit-on de la même façon selon que l'accompagné et l'accompagnant est un homme ou une femme ? Des agentes en arrêt ont évoqué des formes d'assignation de genre (renvoyant parfois à des agissement sexiste) dans leur prise en charge managériale, médicale ou syndicale. Ainsi, l'expression, lors d'une commission paritaire essentiellement masculine, qu'une femme victime d'une agression sexuelle (« un pince-fesse dans un ascenseur ») « ne demande que ça ». Ou encore, à propos d'une consultation par un médecin expert homme d'une agente, de formes d'euphémisation, voire de discrédit, de la réalité de sa souffrance psychique : « Je vais la faire votre psychothérapie : vous allez guérir rapidement - je ne suis pas sûr que ce médecin aurait tenu ces propos si j'étais un homme ». Des exemples qui concourent à l'idée que les hommes

⁵ 1/Toutes les femmes sont "jalouses" 2/"Moi je ne suis pas jalouse" donc la conclusion devrait être "je ne suis pas une femme", ce qui n'est ni dicible ni même pensable, et par conséquent empêche la création d'un collectif féminin.

sont moins disposés à prendre en compte les situations de souffrance au travail (« il n’y a que les femmes qui comprennent »).

Les professionnels de santé soulignent cette tendance des hommes à consulter le médecin de prévention pour « des choses concrètes, palpables, en lien avec l’organisation du travail », « plutôt pour des problèmes d’ordre somatique, physique » (cf. le parcours de Jean). Observations qui rejoignent les données de la littérature : on sait que les hommes apparaissent sous-diagnostiqués pour la dépression et davantage enclins à se tourner vers l’alcool ou le suicide (Salle & Vidal, 2017). Mais ce sont aussi des stéréotypes qui influencent les pratiques des acteurs de la prévention. Ainsi, des médecins de prévention ont évoqué une tendance à orienter leurs diagnostics « masculins » vers des pathologies physiques pour ne pas stigmatiser les agents, contribuant par là au processus d’invisibilisation. À l’inverse, des DGS ont pu évoquer un accompagnement particulier pour qu’un homme puisse « sortir du déni » et accepte de reconnaître sa souffrance psychique.

3.2 Des activités professionnelles et des natures d’emploi genrées.

Derrière ces représentations communes s’inscrit une division genrée du travail qui n’est pas rendue visible a priori et qui génère des différences genrées de santé au travail. Se joue également une conception de la santé psychique, bien différente de la santé somatique. Ainsi s’exprime l’idée que les « métiers masculins », associés à la filière technique, seraient plus physiques et moins exposés aux RPS que les « métiers féminins », assimilés à la filière administrative, et qui seraient davantage relationnels : « Les hommes sont sur des fonctions techniques, et ont plutôt des problèmes de dos ».

Ces représentations sociales – largement véhiculées dans nos groupes – associant les métiers masculins à la pénibilité physique et les métiers féminins aux risques psychosociaux sont contredites par la littérature : les femmes ont tendanciellement des activités professionnelles plus astreignantes (Messing et al. 2004), et avec des exigences psychologiques plus fortes. Elles sont exposées à des risques organisationnels, mais aussi à des risques physiques, et souffrent plus fréquemment de TMS (cf. le parcours de Martine). Les carrières professionnelles féminines ont aussi des caractéristiques qui participent à la dégradation de la santé : interruptions nombreuses, plus de périodes de chômage, des trajectoires descendantes, des emplois moins qualifiés - ce qui génère des désavantages en termes de troubles dépressifs et une plus grande précarité économique (Cambois, 2017). Autant de caractéristiques le plus souvent peu prises en compte dans les analyses partagées lors des échanges dans les groupes. Ce qui, en termes d’action, suggère la pertinence d’une transmission d’informations sur ces données quantitatives et qualitatives disponibles dans la littérature scientifique. Mais aussi d’une analyse statistique locale à produire.

3.3 Une invisibilisation de conditions de travail spécifiques des femmes

L’invisibilisation des conditions de travail des femmes est renforcée par la non-prise en compte, dans les collectivités, des incidences de la division genrée du travail domestique sur le travail professionnel. La vie hors travail des femmes et en particulier le travail domestique se traduit par de la fatigue (Lada, 2009), des contraintes liées à la garde des enfants... Il faut noter néanmoins des tendances distinctes selon la taille des collectivités territoriales. Dans les grandes collectivités, il semblerait que l’on cherche à éviter l’intrusion de la vie privée dans l’organisation du travail - par souci aussi d’égalité entre les hommes et les femmes, et afin de ne pas stigmatiser les femmes. Dans les petites collectivités, la prise en compte de la vie privée s’impose de part à la fois l’identité du lieu de travail et de

vie (« tout le monde se connaît, se croise dans la rue, devant l'école, dans les commerces »), et par nécessité du fait du manque de ressources pour pallier d'éventuelles absences ; la naturalisation de cette division genrée renforce la construction des représentations des femmes plus vulnérables que les hommes.

Il existe un paradoxe autour de la prise en compte des situations personnelles de vie des agents dans le travail. Considérer les effets de la sphère privée et en particulier des activités domestiques sur le travail et les conditions de travail, peut conduire à favoriser des aménagements dans l'organisation du travail ; ce qui peut contribuer encore aux inégalités genrées dans la vie professionnelle et valider la conception du travail des femmes comme secondaire sur fond transhistorique de cette assignation prioritaire des hommes au travail productif et des femmes au travail reproductif. Introduire une réflexion sur la vie hors travail, en prévenant le risque d'édulcorer les liens entre la santé et l'organisation du travail, suppose une approche globale de la division genrée du travail, dans l'espace domestique et professionnel. Et donc de lever le voile sur les interdépendances en cause dans la fabrique sociale des liens santé-travail chez les hommes et chez les femmes.

3.4 Une invisibilisation des rapports sociaux de domination

La prévalence des RPS et des TPS associés a été au cœur des discussions et analyses, celles-ci conduisant à interroger des formes de maltraitance, voire de violences managériales. Ce sujet sensible, quand les résistances à l'aborder peuvent être dépassées, met en lumière des formes contrastées de révélation : les hommes en témoignent sur le registre de l'affrontement à soutenir, les femmes sous la forme d'arrêts de travail et de demandes de soins. À partir d'exemples concrets, d'histoires de tensions, pressions, les analyses ont porté sur les caractéristiques de la division du travail de direction dans la fonction publique territoriale. Légitimité démocratique de l' élu et légitimité technique du DGS peuvent assurer une traduction des engagements électoraux dans le respect de la santé des personnels. Mais en l'absence de clarification de la place et du rôle de chacun, le risque d'un défaut de régulation entre ces deux sphères se traduit par un défaut de médiation en cas de tensions et dégradation de la santé des agents. Défaut prolongé par l'absence d'inspection du travail dans la fonction publique et par la dépendance des CdG à l'adhésion des collectivités. Dans de tels contextes, les RPS et TPS, mais aussi les TMS, peuvent se multiplier. Et on sait que les femmes y sont particulièrement exposées.

Des situations travaillées au sein des groupes illustrent ainsi des rapports de domination d'élus sur des agentes fragilisées (injonction à avoir une « bonne attitude », de ne pas trop parler) renvoyées à une condition féminine de nécessaire discrétion, et sans intervention et régulation de la part d'acteurs de la collectivité (collègues, DGS, etc.). Mais l'intégration dans les échanges et réflexions des rapports sociaux de domination au travail et de la division genrée du travail et leurs effets sur la santé fut sans doute le plus difficile à réaliser tant ces questions sont sensibles.

— 4. LE DISPOSITIF D'INTERVENTION

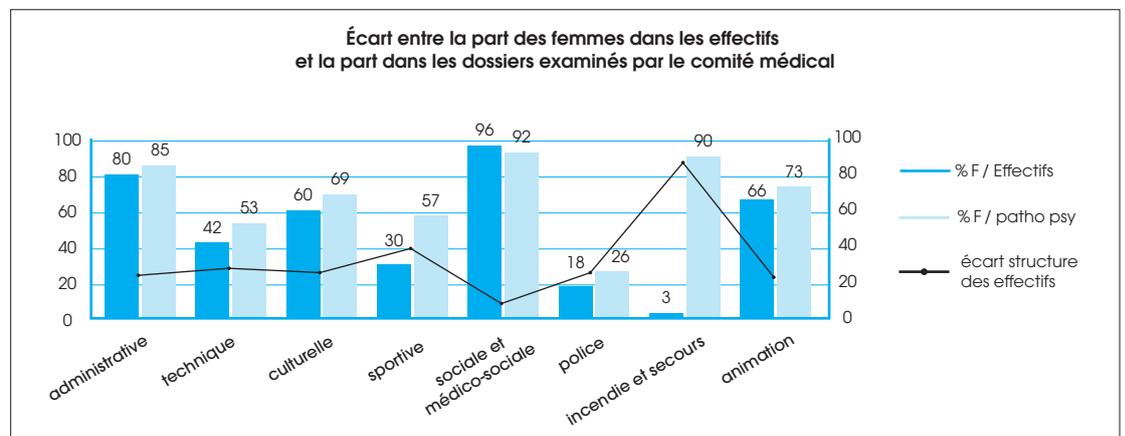
4.1 Les voies de la transformation

Le CDG est engagé de longue date en matière d'égalité femme/homme. La charte européenne pour l'égalité professionnelle a été signée le 8 juin 2017 avec un plan d'action défini pour trois ans, soit jusque juin 2020, un nouveau plan pluriannuel a été adopté en 2020 dans la continuité. Parmi les outils du CDG à l'attention des collectivités, on peut citer l'aide à l'élaboration du rapport de situa-

tion comparée puis du rapport social unique qui intègre une dimension femmes-hommes. Pourtant, c'est bien à l'occasion de la révélation (lors d'une réunion du groupe Projet en charge du pilotage de la recherche-action) d'un faible usage de données disponibles concernant les comparaisons hommes-femmes, qu'un travail d'exploration approfondie des données statistiques a été réalisé. Et ce à partir de nouvelles questions : l'altération de la santé mentale a-t-elle un genre ? Les femmes et les hommes sont-ils égaux face à l'altération de la santé mentale (ou plutôt la communauté genrée minoritaire est-elle égale à la communauté majoritaire - voir les statistiques sur la filière médico-sociale et la filière incendie), tout comme la question de la division genrée du travail au sein des professionnels de santé : la médecine agréée/contrôle pour les hommes, la médecine de prévention pour les femmes.

Il apparaît alors que les données statistiques exploitées confirment les données nationales issues du dispositif d'enquête Risques psychosociaux (Dares, 2016). Au niveau du territoire suivi par le CdG du Nord, l'analyse effectuée sur un panel d'agents dont les collectivités sont assurées via les contrats du CdG contre le risque statutaire illustre ces tendances : 68% des arrêts en maladie ordinaire⁷ concernent les femmes en 2017, 66% en 2021, un accroissement de la durée moyenne d'arrêt supérieur pour les femmes (de 23 jours en 2017 à 43 en 2021 pour les femmes contre 21 en 2017 pour les hommes à 31 jours en 2021) et une part de la place des femmes en longue maladie qui n'a cessé d'augmenter : elles représentaient 57% en 2017 et 70% en 2021 ainsi qu'une diminution corrélative de la place des hommes (de 43% en 2017 à 30% en 2021), tendance similaire pour la durée moyenne des arrêts (291 jours d'arrêt long en moyenne pour une femme en 2020, 257 pour un homme en 2020).

La dimension genrée se confirme également au regard de l'analyse des dossiers examinés par le comité médical : les demandes de longue maladie en lien avec une pathologie dite psychiatrique formulées par des femmes sont toujours supérieures à la part des femmes dans les effectifs des collectivités (+11% en moyenne d'écart, avec des décrochages importants sur certaines filières plutôt identifiées comme masculines : +11% pour la technique, +28% pour la sportive, +87% pour la filière incendie et secours et inversement -3% pour la filière médico-sociale dite féminine). Autrement dit, plus la filière est identifiée comme masculine, plus la part des femmes en arrêt long pour cause psychiatrique est importante.



Source effectifs : données SIASP 31/12/2019.

⁶ Source : Sofaxis, Absentéisme pour maladie par genre, exercice 2017 à 2021, sur 2006 agents en 2007 à 2120 en 2021.

⁷ Maladie dite sans gravité dont les 3 premiers mois sont rémunérés à plein traitement, les 9 mois suivant à demi-traitement.

Conseil médical : données analysées par l'instance sur la période 2021.

Pourcentage de femmes ou d'hommes au regard de la structure des effectifs des collectivités du Nord (fonctionnaires) transmises via les bilans sociaux des collectivités.

Écart en pourcentage entre la part des femmes ou hommes dans la structure des effectifs et la part des situations examinées par le conseil médical.

La mise au travail sur le genre fait évoluer la réflexion sur la prise en compte de la santé mentale dans les politiques RH et de prévention. Et des statistiques genrées pour toute démarche seront imposées à l'avenir.

Le dispositif présenté plus haut et comprenant quatre groupes de travail et des réunions intergroupes a mis en lumière lui aussi des disparités genrées, et centralement, une sur la représentation des femmes dans le groupe agent.e.s. Ce qui nous a conduits à explorer à la fois la surexposition des femmes à des formes de contraintes de travail déniées ou banalisées, et les freins à la reconnaissance de troubles psychiques en lien avec le travail chez les hommes, comme développé précédemment.

Pour lever ces freins, et en appui sur les travaux de Kurt Lewin et ses analyses des processus de changement (Autissier, et al. 2018), nous privilégions les échanges en groupe favorisant la levée des résistances qui tiennent à des facteurs collectifs et affectifs afin de déconstruire les stéréotypes genrés inscrits dans les normes collectives. La décrystallisation des normes de groupe passe par le déclenchement de mécanismes d'inconfort, d'insécurité psychologique suscités par l'usage de l'émotion et ses résonances. En effet, la transformation des représentations (sur la santé mentale et sur le genre au travail) étant peu opérante par la seule voie de la délivrance d'informations et de connaissances, nous expérimentons ici des voies complémentaires.

Le dispositif institutionnel d'intervention ou DI (Mendel, Prades, 2002) repose sur la constitution de groupes homogènes de métier dont l'objet est la discussion et la réflexion sur leurs activités de travail, une communication indirecte (par écrit) verticale et horizontale entre les groupes. Nous avons retenu ce type de dispositif avec des aménagements : aux groupes « métier » (employeurs, syndicats, experts en santé). Nous avons ajouté un groupe d'agents en arrêts longs - qui sont reconnus ici comme des experts de la problématique santé-travail -, une communication directe entre les groupes des travaux réalisés au sein de chacun d'eux, le repérage des angles morts produits par la division technique et hiérarchique du travail qui est aussi une division genrée. Le dimensionnement du DI sur l'ensemble de l'organisation est une condition de l'action psychosociologique pour contrer les effets de ces divisions. Et le maillage entre les différents groupes, aux différents niveaux de l'organisation, favorise la représentation des interdépendances et des complémentarités comme l'identification des défauts de coopération entre ces niveaux.

Les analyses de parcours et situations d'agents en arrêt long (les quatre parcours évoqués précédemment en sont des exemples) réalisées dans les différents groupes révèlent à la fois toute la complexité du sujet et les pistes pour l'action de transformation : segmentation des interventions des différents acteurs impliqués (professionnels de santé, RH, managers, comité médical, commission de réforme, syndicats...) ; défaut général d'information sur les procédures attachées aux différents types d'arrêts, à la reconnaissance de pathologies professionnelles, sur les conditions de reprise du travail, sur le temps de l'arrêt comme temps actif au service de l'avenir professionnel ; poids des représen-

tations stéréotypées de la santé mentale associée à la folie, d'une naturalisation des différences genrées repérées du côté de soi-disant « prédispositions » et des formes d'expression de la souffrance des hommes et des femmes, d'une individualisation des problématiques qui rabat l'origine des troubles du côté de caractéristiques personnelles (personnalité, vie extra-professionnelle édulcorant la division genrée du travail domestique), du soupçon qui vise ces arrêts de travail pour raison de « santé mentale » peu objectivables (pas de signes visibles, de traces dans des examens biologiques, radiologiques), ou renvoyés à la « vulnérabilité » des femmes et leur appétence pour la plainte. Ces représentations négatives sont favorisées par l'invisibilisation des agents en arrêt renvoyés à la sphère domestique et par l'absence de maintien du lien pendant la durée de l'arrêt. Recenser collectivement ces freins ou résistances multiples est sans doute une étape obligée dans une démarche de changement. Et pour réduire les processus de naturalisation de « l'être féminin » ou masculin, un ancrage sur le travail s'impose.

Aussi, nous avons privilégié l'analyse du travail réel des différents acteurs impliqués dans le dispositif, tant sur le plan de la prévention primaire que tertiaire, en prenant appui sur l'analyse partagée de parcours professionnels de désinsertion et des stratégies développées par chacun (elles sont bien genrées comme le montrent les quatre cas évoqués) pour préserver sa santé. C'est cette analyse qui dévoile les segmentations invisibles ou occultées entre catégories d'acteurs (dédale dans lequel se perdent les agents) et les pistes d'action envisagées pour les réduire ; les traitements différentiels faits aux femmes et aux hommes au motif de leur « nature » différentes et les voies correctives rendues possibles parce que la transformation collective des représentations décrystallise les normes de genre.

Une voie d'accès essentielle à la levée des résistances passe par l'accès à la parole publique d'agent.e.s en arrêt et la rupture d'avec l'invisibilisation. Une parole essentiellement de femmes, majoritaires dans le groupe des agents. Car « c'est bien l'effacement de la voix du sujet social vulnérabilisé qui est la condition de production de la scène de l'invisibilité » (Le Blanc, 2009). Les réunions intergroupes ont permis d'entendre l'expérience de la relégation et de l'invisibilité sociale, de réaliser les liens étroits entre division genrée du travail, souffrance au travail et troubles psychiques parce qu'ici « incarnés » dans des récits devenus enfin audibles, de mesurer l'impact de pratiques managériales toxiques et le défaut de médiation dans des contextes d'exercice d'un pouvoir sans régulation, de se déprendre de l'individualisation des analyses tant les processus qui conduisent à la désinsertion sont communs aux histoires partagées, de rompre avec les mécanismes de clivage et de projection qui fondent la distinction entre « sain » et « fous », de pouvoir alors, par la résonance émotionnelle vectorisée par les voix et leurs affects, s'identifier à ces vies fragilisées. « La clinique sociale de la précarité et de l'exclusion doit ainsi intégrer des dispositifs auditifs pour faire que les sujets non pas retrouvent la voix (ils ne l'ont jamais perdue) mais la confiance dans leur voix grâce à la certitude qu'ils sont ou seront à nouveau entendus » (Le Blanc, 2017).

4.2 Les actions retenues

Pour amplifier les transformations des représentations dans l'ensemble des organisations (CdG et collectivités associées), une capsule audiovisuelle a été réalisée, combinant photos d'agents en arrêt à leur domicile et extraits d'entretien. Cet outil, intitulé « D'un coup le silence »⁸, sert à introduire les réunions de prévention de la désinsertion professionnelle et à contrer les « prêts à penser » et discours associés par le recours à l'affect, aux émotions partagées. De nombreuses actions ont été engagées : la réalisation d'un guide de l'agent en arrêt et d'un autre guide en cours de finalisation

⁸ <https://youtu.be/0BWq15y08v0>

pour les services et acteurs RH des collectivités, l'installation d'une commission Santé mentale et travail au sein du CHSCT sensibilisée à la question du genre au travail, une fiche de liaison entre les différents médecins impliqués dans le suivi d'un agent « en maladie » (pour contrecarrer les segmentations et errances), le recensement de ressources locales pour les soins psychiques, une cartographie des offres de services du CdG à destination des collectivités en matière de prévention primaire, secondaire et tertiaire, des actions de sensibilisation qui devraient à l'avenir intégrer les analyses des effets de genre sur le travail et la santé... Et l'institutionnalisation de groupes d'agents en arrêt a été décidée. Au-delà du maintien du lien qui évite sentiment d'abandon et ressentiment, la portée des dispositifs collectifs d'accompagnement (Lhuillier et al., 2014) expérimentée lors de cette recherche-action a été reconnue. Ces dispositifs permettent un travail de restauration de la santé mentale et de la capacité de travail par la reconstruction du sens et du lien au travail. Les participants à ces groupes ont en partage des expériences communes : une santé fragilisée et une vie exposée à la solitude, confinée dans l'espace domestique. Le commun n'est pas la pathologie mais la fragilisation éprouvée, à la fois vitale (morbidity) et sociale (désinsertion). Ces dispositifs s'appuient sur les enseignements de la pair-aidance, sur la valorisation et le partage des acquis de l'expérience et favorisent la transmission, la rupture avec l'isolement.

Les prolongements de cette recherche-action sont en cours : il conviendra de lever les résistances de certains agents en arrêt à participer à de tels dispositifs – la majorité de femmes en leur sein étant toujours observée. Pour ce faire, une autre capsule audio a été réalisée à partir de l'enregistrement d'échanges entre participant.e.s à ces groupes. Elle a été diffusée lors de journées de sensibilisation et pourrait être accessible sur Youtube pour développer son usage. La question des addictions – sujet prioritaire pour le pôle prévention santé au travail en 2023 – aura aussi à intégrer les différences entre hommes et femmes concernant les consommations de SPA. La mise en place d'un dispositif de recueil des signalements des faits de violences sexistes et sexuelles, harcèlements et discriminations permet à chaque agent ou témoin qui s'estime être victime de déposer un signalement à la cellule du centre de gestion qui garantit l'anonymat et fait le lien avec l'employeur, si c'est le souhait de la personne, pour mettre en place les actions nécessaires. La question du genre y est évidemment intégrée, comme elle devrait l'être à terme dans tous les dispositifs proposés. Dans le champ des concours, et grâce à plusieurs président.e.s de jury, des sensibilisations sur les biais et les stéréotypes dans les concours sont entamées. Une action de communication autour de la « fonction publique territoriale, pour une égalité réelle à 100% - ensemble luttons contre les stéréotypes », avec des vidéos de sensibilisation sur la non-discrimination à l'attention des employeurs, et la construction d'une charte des égalités, la collaboration avec des associations LGBTQIA+, pourraient contribuer à déconstruire les stéréotypes et à réduire les inégalités. Le genre, faut-il le rappeler, n'est pas synonyme des conditions faites aux femmes : il intègre plus largement le poids des constructions sociales relatives aux rôles, aux comportements, aux expressions et aux identités prescrites pour les hommes, les femmes, les filles, les garçons et personnes de divers sexes et de genre. Ces prescriptions marquent leurs effets sur le travail et la santé.

— CONCLUSION

Le chantier ainsi ouvert est immense et se pose ici, comme toujours, la question de l'entretien dans la durée des processus engagés lors de cette RA. L'axe de la prévention primaire est poursuivi. Les RPS peuvent être aggravés par la durée des arrêts de travail et les modes de traitement de ces arrêts. La complexité et la longueur des procédures administratives, conjuguées à l'isolement, aux senti-

ments d'abandon, d'inutilité sociale, contribue à une fragilisation psychique accrue qui va compliquer le retour au travail. De plus, les actions des différents acteurs de la prévention (agents, syndicats, encadrants, R.H., professionnels de santé) peuvent être entravées par la segmentation, la dispersion, et par voie de conséquence une intensification du travail. Le développement de la gestion par projet multiplie les « chantiers » de travail (par exemple, une dissociation santé somatique, santé psychique, RPS, addictions, cancer et travail) au risque de faire perdre de vue la transversalité des problématiques traitées et le sens de l'action ; au risque encore de l'épuisement professionnel. Les enseignements de cette recherche-action peuvent contribuer à éclairer des problématiques de plus en plus vives dans l'ensemble de la fonction publique.

— BIBLIOGRAPHIE

- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2018), « Kurt Lewin », in D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez & A. Vas (Dir), *Conduite du changement : concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (p. 147-155), Paris, Dunod.
- DARES (2016), *Conditions de travail et risques psychosociaux*, CT-RPS 2016
- Cambois, E., Garrouste, C., & Pailhé, A. (2017), « Gender career divide and women's disadvantage in depressive symptoms and physical limitations in France », in *Population Health*, 3, p. 81-88.
- Chappert, F., Théry, L. (2016), « Égalité entre les femmes et les hommes et santé au travail », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, Pistes, 18-2, <https://doi.org/10.4000/pistes.4882>
- Chiron, E., Roquelaure, Y., Ha, C., Touranchet, A., Chotard, A., Bidron, P. & Ledenvic, B. (2008), « Les TMS et le maintien en emploi des salariés de 50 ans et plus : un défi pour la santé au travail et la santé publique », in *Santé Publique*, 20, p. 19-28.
- Kergoat, D. (2001), « Le syllogisme de la constitution du sujet sexué féminin : Le cas des ouvrières spécialisées », in *Travailler*, 6, p. 105-114.
- Lada, E. (2009), « Divisions du travail et précarisation de la santé dans le secteur hôtelier en France : de l'action des rapports sociaux de sexe et autres rapports de pouvoir », in *Travailler*, 22, p. 9-26.
- Le Blanc, G. (2017), « Le parlement des inaudibles », in *Études*, p. 55-64.
- Le Blanc, G. (2009), *L'invisibilité sociale*, Presses Universitaires de France.
- Lhuillier, D., Waser, A.M., Mezza, J., Hermand, C. (2014), « Restauration de la puissance d'agir par un travail en groupe : retour sur les fonctions et transformations des « clubs Maladies Chroniques et Activité », in *Pratiques Psychologiques*, V. 20, Issue 4, p. 249-263,
- Mendel, G. et Prades, J.-L. (2002), *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, La Découverte.
- Messing, K. & Chatigny, C. (2004), « Travail et genre », in Pierre Falzon, *Ergonomie*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 301-316
- Molinier, P. (2004), « Déconstruire la crise de la masculinité », in *Mouvements*, 31, p. 24-29.
- Organisation mondiale de la Santé (2022), *Rapport mondial sur la santé mentale : transformer la santé mentale pour tous. Vue d'ensemble*, Genève, Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- Organisation Mondiale de la Santé. (2001), *Rapport sur la santé dans le monde 2001 : La santé mentale : nouvelle conception, nouveaux espoirs*, Organisation mondiale de la Santé.
- Salle, M. et Vidal, C. (2017), *Femmes et santé, encore une affaire d'hommes ?* Belin, Coll. « Égale à égal », 77 p.

COMPRENDRE ET PRÉVENIR LES VSST DANS LES ENTREPRISES : LE RÔLE DES SERVICES DE PRÉVENTION ET DE SANTÉ AU TRAVAIL

Sophie Maurel, chargée de mission à l'Aract Normandie (Rouen)
et **Sophie Bardou**, psychologue du travail à l'amSn (Bois-Guillaume)

Depuis 2020, l'Aract Normandie et l'amSn, Service de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) de Seine-Maritime collaborent sur la question des violences sexuelles et sexistes au travail (VSST). Nos actions s'inscrivent dans le cadre du travail de l'Observatoire normand des VSST à l'initiative de la DRDFE de Normandie (Direction Régionale aux Droits des Femmes à l'Égalité) et de la DIRECCTE (DREETS désormais). Y participent des intervenants institutionnels ainsi que des représentants d'entreprises du secteur privé. À ce titre, nous avons créé des outils de sensibilisation et avons animé des sessions en direction d'employeurs, de DRH, de représentants du personnel et de préventeurs. Aujourd'hui, l'une et l'autre, nous participons à la mise en œuvre du PRST4 (Plan Régional Santé Travail 2021-2025). Celui-ci comprend notamment le thème de La santé au travail des femmes dans une approche globale visant à favoriser la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), en particulier sur le plan organisationnel. Les actions à développer par le groupe de travail interinstitutionnel portent aussi bien sur l'approche sexuée des conditions de travail (accueil des femmes dans des métiers dits masculins, équipements adaptés) que sur les VSST. Le maître-mot reste ici celui de la prévention. Pour autant, celle-ci nécessite d'avoir préalablement identifié dans des situations dégradées et délétères pour la santé des personnes et pour leur travail, ce qui favorise l'apparition, le maintien des VSST ou ce qui, au contraire, y met fin, voire ne permet pas qu'elles s'installent. Voilà ce à quoi nous allons nous employer dans cette contribution en évoquant des situations rencontrées par Sophie Bardou dans sa pratique de terrain et décrites en collaboration avec Sophie Maurel, sous l'angle des facteurs de risque et de protection. Notre propos n'est pas de rechercher les facteurs individuels à ces situations ni de réduire les VSST à des relations interpersonnelles inadaptées dans un contexte professionnel mais bien plus d'identifier leurs racines organisationnelles. Par ailleurs il est important de rappeler que le traitement de cette question ne peut pas non plus être réduit à un aspect strictement juridique ou judiciaire, même s'il compte.

Mots-clés: violences sexistes et sexuelles au travail, organisation du travail, dialogue social, formes de management, prévention, risque professionnel

— INTRODUCTION

L'actualité de ces dernières années (les mouvements Me too, Balance ton porc, les affaires DSK, Weinstein, etc.) a permis de mettre en lumière des comportements jusqu'alors banalisés, normalisés ou cachés. Nous avons constaté toute la souffrance, la détresse et la grande solitude des victimes, hommes ou femmes, face aux auteurs. Nous avons découvert aussi que ces violences n'existent pas que dans certains milieux comme la politique ou le cinéma mais qu'il s'agit bien d'un phénomène de plus grande ampleur notamment dans le milieu du travail, tous secteurs d'activité confondus. L'enquête IFOP-2018 pour VieHealthy.com¹ montre que 22% des femmes interrogées ont dû faire face à une situation de harcèlement sexuel dans leur vie professionnelle. Ce chiffre ne tient pas compte du nombre de viols, d'agressions sexuelles et d'agissements sexistes. En effet, le harcèlement sexuel n'est pas la seule forme de VSST comme nous le verrons plus loin.

Pour y faire face, il y a eu, à plusieurs reprises, un renforcement du cadre législatif : la loi n°18-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, le décret du 8 janvier 2019 (désignation d'un référent harcèlement sexuel pour les entreprises d'au moins 11 salariés ayant un CSE), la loi dite loi santé du 2 août 2021 (alignement de la définition du harcèlement sexuel du code du travail sur celle du code pénal notamment).

Différentes études nous informent que oui, les femmes sont plus exposées que les hommes. Selon les chiffres du ministère de l'Intérieur parus en date du 18 janvier 2022², 86% des victimes de sexisme sont des femmes. Parmi les personnes mises en cause pour des crimes ou délits à caractère sexiste en 2020, 90% sont des hommes. Les enquêtes CVS³ nous disent qu'en 2018, hors cadre conjugal, 1,6 million de personnes, dont 89% de femmes, ont déclaré avoir subi des injures à caractère sexistes et 29 000, dont 81% de femmes, des violences physiques à caractère sexiste.

Néanmoins, les confidences reçues par les médecins, les infirmières et les psychologues du travail des Services de Prévention et Santé au Travail (SPST) lors d'entretiens individuels ou de visites médicales, montrent que les victimes, quel que soit leur sexe, peinent à témoigner dans leur entreprise et surtout à se faire entendre.

Le constat dans les entreprises montre que le sujet reste individuellement et collectivement encore tabou. Lors de sessions de sensibilisation, par exemple, il provoque souvent gêne et agressivité. D'un point de vue psychologique, cela se conçoit aisément. Il n'en reste pas moins que ce phénomène est fort dommageable car la non-prise en compte des VSST provoque une dégradation des situations :

- Impact important sur la santé des victimes : stress chronique, voire stress post-traumatique avec des conséquences sur la vie professionnelle (risque de désinsertion, mutation forcée, pas d'avancement ni de poste à responsabilité...), économique (fin des indemnités journalières, endettement...), familiale et sociale (plus de disponibilité émotionnelle et d'énergie pour s'investir dans les relations, dans les activités...).
- Malaise des témoins : gêne, culpabilité, tension...

¹ Les Françaises et le harcèlement sexuel, IFOP, https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/3980-1-study_file.pdf

² Chiffres sur les victimes du sexisme en France, INTERSTATS. Analyse n°40.

³ Les enquêtes de victimisation Cadre de vie et sécurité, sur la période 2011-2018.

- Perturbation du collectif de travail : clans, conflits, ambiance lourde et sexualisée...
- Dysfonctionnement de l'entreprise : absentéisme, moindre qualité du travail et des performances, gestion de conflits, perte de temps, d'argent et d'énergie à régler des contentieux, risques pour l'employeur au regard de la loi...

Parmi les raisons qui empêchent un employeur de traiter ce sujet, nous constatons régulièrement un fort sentiment d'impuissance, au-delà même de la gêne initiale. Dans le meilleur des cas, les dirigeants demandent conseil mais le plus souvent, la victime perd son emploi (licenciement, rupture conventionnelle) ou bien elle est mutée... « pour son bien ». S'il arrive qu'un auteur soit changé de service ou de lieu de travail, la plupart du temps, rien ne l'empêche de recommencer ailleurs. Il est rarement recadré et encore moins orienté vers le médecin du travail, par exemple, afin qu'il soit accompagné par des professionnels.

Fort heureusement, les initiatives de certaines entreprises nous montrent que ce constat assez général n'est pas une fatalité comme nous le verrons dans l'un des trois cas présentés ici. Avant cela, nous allons nous pencher sur les facteurs de risques professionnels à travers les deux premières situations. Pour la première, il s'agira d'un restaurant dans lequel les VSST ont été niées et donc non traitées malgré de sérieuses accusations contre un salarié par des collègues. La seconde quant à elle, se déroule dans l'une des agences d'une entreprise internationale en électronique. Nous verrons quel a été le processus de gestion de la plainte qui a permis ensuite de revoir la procédure d'enquête et la politique de ressources humaines en la matière. Le troisième cas fait état d'une prise en charge du problème par la DRH.

— 1. DÉFINITION DES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES

Mais commençons par définir les VSST afin d'y voir plus clair... Que nous dit la loi ? Pour la plupart d'entre nous, il n'est pas toujours facile de savoir qualifier un comportement ou des propos : est-ce de l'humour, sommes-nous en présence d'un jeu de séduction ou s'agit-il d'un cas de harcèlement sexuel ? ou pire encore ? La question fondamentale sous-tendue est celle du consentement qui sera défini par la suite. En effet, les définitions suivantes sont vraies dès lors qu'il n'y a pas consentement.

Il y a viol lorsqu'il y a pénétration dans un de ces orifices : bouche, anus ou vagin, par une partie du corps d'un individu ou par un objet. La victime peut être aussi bien celle qui est pénétrée que celle qui pénètre.

L'agression sexuelle est définie comme une atteinte sexuelle sans pénétration mais avec attouchement sur l'une ou plusieurs de ces cinq parties du corps : sexe, seins, fesses, cuisses et bouche. Frottements, mains aux fesses ou baisers volés sont des agressions sexuelles.

Le harcèlement sexuel peut être constitué de :

- **propos ou de comportements à connotation sexuelle ou sexiste répétés** portant atteinte à la dignité d'une personne ou créant une situation intimidante, hostile ou offensante. Par exemple : jeux de langue, actes sexuels mimés, commentaires sur la tenue vestimentaire, attouchements sur les épaules, effleurements, regards appuyés, plaisanteries obscènes et ou sexistes, invitations, cadeaux, déclarations insistantes, photos de nus (Dick pic...), etc. ;
- **pression grave** dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle pour soi-même

ou au profit de quelqu'un d'autre, **sans qu'il y ait nécessairement répétition** : « promotion-canonapé » ou juste le fait devoir « être gentille » pour garder son emploi.

Il existe également le harcèlement dit environnemental ou d'ambiance qui ne cible pas une personne en particulier mais qu'elle subit quand-même, comme les photos de nus sur l'écran d'ordinateur du collègue, le calendrier des Dieux du stade, les récits de ses soirées échangistes par une collègue...

Le sexisme quant à lui est le terreau des violences sexuelles. Il peut prendre bien des formes entrant dans l'une de ces trois catégories :

- **Le sexisme dit « bienveillant »** à travers des propos familiers/paternalistes comme « ma poulette », « mon p'tit mignon » ou à travers la valorisation de compétences renvoyant au stéréotype de genre - « Brigitte, vous êtes une femme, vous saurez lui parler avec douceur » ou « Arthur est le candidat idéal grâce à sa logique et son assurance masculines ».
- **Le sexisme « masqué »** comme les blagues déplacées, la répartition des tâches selon des stéréotypes sexistes - « Merci Corinne de faire le café et Thomas d'installer les tables » - ou l'exclusion de certaines actions - « Béatrice, vous ne venez pas, c'est un repas de travail ».
- **Le sexisme « hostile »** manifesté par des injures, des propos dégradants - « Bertrand, couillu comme vous êtes, votre femme a dû prendre un amant » ou « T'es une fille, tu passes sous la table ».

— 2. LE CONTINUUM DE LA VIOLENCE

Le niveau de gravité des différentes violences sexuelles et sexistes n'est pas le même au regard de la loi, la plus grave étant le viol puisqu'il est considéré comme un crime. Ne nous y trompons pas : toutes ces violences peuvent avoir de graves conséquences. Les blessures n'ont pas besoin d'être physiques pour mettre en danger la vie d'une victime. Les risques de dépression et de troubles psychologiques divers peuvent être forts et conduire au suicide, au déclenchement d'une maladie ou à un accident.

Contravention	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4
<p>Agissement sexiste</p> <p>2015 : Article L.1142-2-1 du Code du travail</p> <p>2016 : Article 6 de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires</p> <p>Outrage sexiste</p> <p>Article 621-1 du Code pénal</p>	<p>Harcèlement sexuel</p> <p>2012 : Article L. 1153-1 du Code du travail et 6bis de la loi 1983</p> <p>Article 222-33 du Code pénal</p>	<p>Agression sexuelle</p> <p>Article 222-2 et suivants du Code pénal</p>	<p>Le viol</p> <p>Article 222-23 du Code pénal</p>

— 3. LE CONSENTEMENT AU CŒUR DES RELATIONS

Pour qu'il y ait consentement, celui-ci doit être :

- réciproque ;
- verbal ou non verbal ;
- libre et éclairé ;
- donné par la personne elle-même ;
- temporaire : les personnes peuvent changer d'avis à tout moment et une relation n'engage personne à la poursuivre.

Il n'y a pas de consentement si :

- la personne n'a pas la capacité de consentir (maladie, état d'ivresse, sommeil...) ;
- la personne a subi des violences, des menaces, de la contrainte physique, morale ou financière.

L'adage « qui ne dit mot, consent » est erroné. En effet, l'absence de réaction (ne pas fuir, ne pas crier, ne pas demander de l'aide, ne pas se défendre) n'est pas la marque d'un consentement car une personne peut être intimidée, impressionnée, voire en état de sidération, ce qui est courant comme l'indiquent les travaux du Docteur Muriel Salmona (2021), psychiatre et spécialiste de la question du psycho-trauma d'origine sexuelle. Cet adage sert à déculpabiliser l'auteur en rendant la victime responsable de la violence qu'elle a reçue. Ce déplacement de la responsabilité est possible parce la culture le permet. On dira plus volontiers à une femme : « Mais tu es bien sûre de ne pas l'avoir provoqué ? », « Si tu portais des vêtements moins moulants, ça n'arriverait pas ! », « Ce n'est qu'un homme après tout, il a des besoins, c'est la nature ». En revanche, lorsqu'une femme se montre entreprenante, on dira d'elle : « C'est une nympho, une chaudasse ! », « elle a le feu au cul celle-là ! ».

Comme l'a déclaré Marie Pezé - psychologue, docteur en psychologie, et psychanalyste, initiatrice de la première consultation « Souffrance au travail » au Centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre en 1997 - lors d'une interview avec l'Anact en 2019 : « Les rapports sociaux de sexe sont consubstantiels à la construction de la société. »

Dans tous les cas, que l'on soit homme ou que l'on soit femme, dans le doute, s'abstenir ! Ou mieux encore : poser la question et écouter la réponse ! Un « peut-être », un « faut voir », un « je ne sais pas », un corps qui se détourne ou un regard fuyant est à prendre pour un « non ».

La séduction et le harcèlement sexuel sont bien différents. Lorsqu'une personne cherche à en séduire une autre, elle se situe dans un rapport d'égal à égal, non pas dans un rapport de pouvoir et d'asservissement de l'autre à son propre désir. Elle a un comportement respectueux et reste attentive à l'effet qu'elle produit chez l'autre. Si elle se rend compte que le jeu de séduction n'est pas souhaité par l'autre, elle cesse.

Notons qu'à quelques exceptions près relevant de certaines pathologies, nous sommes tous dotés d'un système efficace de reconnaissance des émotions. Ce système engage notamment nos neurones miroirs, dits « neurones de l'empathie ». Par ailleurs, plus nous nous entraînons à identifier les émotions, plus cela nous est facile. En 1990, le neuroscientifique italien Giacomo Rizzolatti (2008) de l'université de Parme explique dans ses études que « nous sommes des êtres sociaux. Notre survie dépend de notre compréhension des actions, des intentions et des émotions des autres. Les neurones miroirs nous permettent de comprendre l'esprit des autres, non seulement par le raisonnement conceptuel mais aussi par l'imitation. » Percevoir l'état émotionnel chez l'autre serait donc à notre portée.

Quels impacts sur le travail ? Nous avons compris que les ressentis corporels et émotionnels sont « contagieux ». Cela suppose donc que l'entourage perçoit la séduction et la tension sexuelle des autres. Cette perception peut poser problème dans un collectif de travail. Les personnes prises dans un jeu de séduction ne doivent pas mettre mal à l'aise les collègues ou un public (clients, résidents...) qui n'oseraient pas toujours le signifier : pudeur, peur des conflits, crainte d'être rejeté d'un groupe... C'est la même chose pour l'humour. Par ailleurs, les jeux de séduction n'ont pas lieu de prendre la place du travail ni de le perturber : temps passé à « papillonner ou plus si affinités », manque de concentration sur ses missions avec risque d'erreur, détournement du fonctionnement de l'équipe pour être plus souvent avec l'él.u.e de son cœur au détriment d'une équité professionnelle etc.

Dans le cadre de mes consultations en tant que psychologue du travail, j'ai reçu plusieurs salariés d'une même entreprise, choqués par l'attitude de leur directeur et de son adjointe : regards langoureux, pieds sous la table, longues absences où ils étaient injoignables et jeux érotiques en pleine réunion plénière. Il va sans dire que ceux-là n'ont pas demandé aux dizaines de salariés présents s'ils étaient consentants pour être témoins de ces agissements et que leur crédibilité en tant que hiérarchiques est plus qu'entamée : « Ils ne savent pas se tenir ! », « ils n'ont pas autre chose à faire ! », « nous, si on faisait ça, on serait sanctionnés ». Cette situation illustre bien l'impact d'une séduction, même consentie, sur le collectif de travail. Sans compter l'effet désastreux sur l'image de l'entreprise car, comme le disent les salariés : « Les gens parlent en dehors du travail ! ».

À retenir : l'humour et la séduction sont possibles au travail s'il y a consentement, si cela ne gêne pas l'entourage et si cela n'empêche pas le travail.

Cas numéro 1 : un cuisinier accusé de harcèlement sexuel

L'entreprise

Nous sommes dans un restaurant de taille moyenne d'une grande agglomération. Ce restaurant a d'abord été familial avec quelques employés et a évolué avec le temps jusqu'à un effectif en 2022 de 15 salarié.e.s : 10 CDI et 5 contrats d'apprentissage. Cet effectif est réparti de la façon suivante : 10 femmes et 5 hommes. Les postes qualifiés et à responsabilité comme celui de chef de cuisine ou chef de rang, sont pour les hommes. L'employeur est lui-même un homme décrit comme autoritaire et machiste. Le restaurant bénéficie d'un très bon emplacement, d'une très bonne réputation gastronomique et ne désemplit pas, même si les clients se plaignent de l'ambiance : personnel tendu et souvent désagréable.

La demande

À la demande d'un de ses cuisiniers, l'employeur a sollicité le médecin du travail pour une prise en charge psychologique de son salarié. Il craint qu'il ait des idées suicidaires ou qu'il s'en prenne à la jeune apprentie qui l'accuse de harcèlement sexuel. De plus l'employeur craint que cela ne fasse tache d'huile car d'autres salariées se plaignent également du comportement de cet homme : SMS insistants, effleurements sous prétexte du manque de place en cuisine, plaisanteries graveleuses, etc. Pour autant, il ne va pas bien car la jeune fille a porté plainte. Depuis plusieurs semaines, il attend la convocation de la gendarmerie.

L'employeur l'a mis à pied pendant 10 jours, le temps de l'enquête interne, et il lui demande de se tenir tranquille. C'est à cette période qu'il est reçu par le médecin du travail qui l'oriente vers la psychologue du travail. Il évoque son mal-être et son questionnement quant à son comportement et les

risques encourus : « Je ne dors plus, je n'arrive plus à manger. Je ne sais pas ce que je dois dire aux gendarmes. Je ne veux pas perdre mon boulot ni aller en prison. Je n'ai rien fait de mal. » Le besoin de définir les VSST s'est vite fait sentir. Il comprend alors que les blagues à connotations sexuelles en continu, l'affichage d'images à caractère pornographique dans les locaux, les effleurements, le toucher des épaules, des hanches et des cheveux ne sont pas autorisés sans le consentement de la personne. Il dit : « Ça a toujours été comme ça dans la restauration. J'ai subi aussi quand j'étais apprenti. Je ne voyais pas le mal. Pour moi, c'était normal, c'était des blagues. ».

Les facteurs de risques identifiés

D'autres éléments de la situation nous permettent de comprendre que certaines conditions étaient propices à l'apparition et au maintien des VSST. Voici plusieurs facteurs de risques :

- **Conditions de travail** : horaires décalés limitant le nombre de témoins et d'intervenants potentiels (arrivées et départs plus tardifs des serveurs et serveuses), locaux inadaptés (promiscuité, zones aveugles facilitant les « rapprochements » et légitimant les contacts), exigence de tenues « féminines » près du corps pour les femmes car « c'est bon pour le commerce », division sexuée du travail.
- **Conditions d'emploi** : femmes en situation de précarité car apprenties ou mères isolées. Le harcèlement par chantage ou pression est rendu d'autant plus facile. Citons une nouvelle fois Marie Pezé : « Dans une société en pré-crise, les premières victimes, ce sont les précaires et les plus précaires, ça reste les femmes ».
- **Culture de l'entreprise** : chef dans la toute-puissance reproduisant des schémas anciens pour justifier ses agissements. Il dit : « J'ai toujours vu ça. En cuisine, il faut que ça tourne. C'est comme à l'armée. Y a un chef et les autres s'écrasent ! ». Il est conforté par le sexisme ambiant instillé par l'employeur.
- **Monopole de compétences** du chef, nécessaire à la bonne marche du restaurant : son ancienneté, son expérience et son expertise le rendent indispensable aux yeux de l'employeur, ce qui lui confère un sentiment d'impunité. « Ce n'est pas pour me vanter mais c'est moi qui fais tourner le restaurant. Les gens viennent pour ma cuisine. Le patron le sait bien ». Il est aussi souvent tuteur de stage et son avis compte pour les apprenti-e-s car la réussite aux examens en dépend. « J'en ai formé des jeunes ! Ils me doivent beaucoup. C'est normal qu'ils aient de la reconnaissance. Ils me doivent bien ça ». L'histoire ne dit pas ce qu'il entend exactement par « ça ».
- **Management** paternaliste, sexiste et autoritaire de l'employeur. Les salarié-e-s disent que le management de l'employeur est dur et inéquitable. Ils le résument en cette phrase : « Marche ou crève ! », surtout pour les femmes. Par ailleurs, « diviser pour mieux régner » est de mise grâce à des réflexions souvent fleuries comme celle-ci : « L'autre faindasse est encore en arrêt, les filles ! Vous allez devoir vous sortir les doigts du cul pour faire son boulot ». De plus, les solidarités sont systématiquement brisées : « Dis donc, les deux, là ! Je ne veux plus vous voir ensemble. Vous n'avez pas besoin de vous raconter vos vies pour éplucher les légumes. Si même les mecs papotent comme des gonzesses maintenant ! ».

— **Absence de dialogue social** : pas de représentants du personnel, pas d’affichage obligatoire, jamais de réunion d’équipe.

Actions mises en œuvre

Suite de cette plainte, l’employeur décide de ne plus accueillir d’apprenti-e-s ou alors uniquement des garçons, ce qui pose la question de la discrimination à l’embauche. Celui-ci a refusé toute aide de la part du SPSTI : sensibilisation du personnel, aide méthodologique à l’enquête, affichage obligatoire à mettre en place dans les locaux professionnels... Rien. Lorsque le médecin du travail effectue un suivi pour connaître l’évolution de la situation, celui-ci obtient une fin de non-recevoir résumée ainsi : « Vous n’allez pas remuer la merde ! ». L’employeur préfère considérer que c’est une affaire de justice avant tout et que cela ne relève pas de sa responsabilité de chef d’entreprise. Il ne tient pas compte de l’article L.1153-3 du code du travail qui précise bien que « l’employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les faits de harcèlement sexuel, d’y mettre un terme et de les sanctionner. » De plus les VSST constituent un risque professionnel au même titre que n’importe quel autre. Il doit figurer dans le Document Unique d’Évaluation des Risques Professionnels (DUERP). Par ailleurs, l’article L4121-1 et les suivants prévoient que « l’employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. »

Il s’est avéré que la mise à pied de 10 jours du salarié n’avait pas un réel objectif d’exemplarité en matière de sanction disciplinaire et de politique de prévention. Avant tout, l’employeur avait le désir de calmer le collectif de travail et de protéger la réputation du restaurant, ce qui en soi reste tout à fait compréhensible. Finalement, le message perçu par l’équipe est : « Ici, on peut harceler sexuellement et être sexiste en toute impunité ! » Comment pourrait-il en être autrement puisque l’employeur lui-même n’est pas exemplaire, si l’on en croit les propos rapportés par certain-e-s salarié-e-s.

Le chef cuisinier incriminé, quant à lui, semblait désireux que le sujet soit abordé dans l’entreprise afin que tous sachent ce qui est acceptable ou non au travail : vocabulaire, gestes, actes... Il disait vouloir déclencher une prise de conscience collective concernant les pratiques usuelles dans cette entreprise. Certains pourraient penser qu’il avait à cœur de s’offrir un certificat de bonne conduite, une sorte de virginité si l’on peut dire, compte-tenu du sujet. Peu importe. Quelle que soit sa motivation, l’important est que des échanges concernant les VSST aient lieu. À la fin, il a dit à la psychologue du travail que lui-même, lorsqu’il était apprenti, aurait aimé ne pas subir ou être témoin de comportements qui l’ont choqué. À ce jour, le salarié travaille toujours dans ce restaurant et attend de passer en jugement. L’apprentie a considéré qu’elle ne pouvait plus poursuivre son alternance dans cet endroit. Elle a perdu une année d’études. Elle se remet très doucement de cette douloureuse expérience et se demande : « Est-ce qu’il existe des entreprises où une jeune femme peut venir travailler en toute sécurité, l’esprit tranquille ? »

Cas numéro 2 : une assistante commerciale

L’entreprise

Cette situation se passe dans une des nombreuses agences commerciales d’une entreprise électronique internationale. En France, son siège est à Paris et chaque région a sa direction régionale. La salariée concernée travaille dans l’une des 20 agences commerciales de la région Normandie. La sienne comporte 7 salarié-e-s. Elle est la seule femme, assistante de 6 commerciaux. Sur le site de l’agence, on trouve également le bureau du RRH qui n’a pas d’assistante. La salariée le dépanne

de temps en temps. La situation économique est florissante et les commerciaux sont très valorisés en interne. L'ambiance est à la compétition et à la surenchère.

La demande

Lors d'une visite médicale après plusieurs arrêts maladie, Mme V s'effondre en pleurs. Elle explique qu'elle ne dort plus, qu'elle n'a plus d'appétit, qu'elle a perdu 10 kg, qu'elle souffre de problèmes de mémoire et de concentration, qu'elle sursaute fréquemment, qu'elle doute d'elle-même désormais et de ses compétences. Dans sa vie personnelle, elle est irritable, néglige son apparence et sa santé. Son couple est fragilisé. Elle est totalement épuisée et déclare un diabète. Elle ne sait pas à qui en parler. Malgré les menaces à peine déguisées du RRH, elle a tenté à plusieurs reprises d'évoquer discrètement sa situation au siège parisien mais personne ne semble vouloir comprendre. Il lui est répondu :

« Nous avons pleinement confiance en Mr B, c'est un homme très compétent sur qui l'on peut compter. Vous êtes sûre que vous n'exagérez pas un peu ? Peut-être que vous vous êtes mal compris ? Essayez d'en parler avec lui. C'est un homme très ouvert. Avec un peu de bonne volonté, vous y arriverez. »

Elle n'insiste pas car elle craint pour son emploi, sa carrière et conclut que cela est vain. Le médecin du travail l'oriente vers la psychologue du travail pour qu'elle bénéficie d'un soutien moral et qu'elle puisse y voir plus clair dans sa situation. Il est question également de réfléchir aux conditions de la reprise du travail, si reprise il doit y avoir, le moment venu. Le médecin du travail propose à la salariée, si elle le souhaite, de se mettre en relation avec la direction régionale afin de susciter une réaction et de faciliter les échanges. Elle ne préfère pas, craignant des représailles supplémentaires.

Les facteurs de risques identifiés :

- **Manque de mixité** : seule femme avec ses 7 hommes, elle dit : « S'il y avait eu d'autres femmes ça m'aurait permis de comprendre que ce n'était pas spécialement ma faute ».
- **Isolement** sur le site avec le RRH quand les commerciaux sont absents. Celui-ci se permet de toucher les fesses et les cuisses de la salariée ce qui relève de l'agression sexuelle au regard de la loi. « Quand j'allais à la photocopieuse, il se collait à moi et mettait ses mains dans mes poches ».
- **Culture sexiste** : beaucoup de « blagues » à connotations sexistes et sexuelles, les hommes (commerciaux et RRH) se vantent de leur vie sexuelle (réelle ou fantasmée) et lui demandent des informations sur la sienne : « Avec ton mari, ça doit y aller ! C'est quoi la marque rouge sur ta joue ? Tu t'es pris une biffle ? Allez, tu peux nous dire ! » Ils lui font des compliments sur son physique (« T'as une bouche à bite », « si t'avais pas un si beau cul, on n'aurait pas envie d'y mettre la main »), tentent régulièrement leur chance pour une relation sexuelle, se permettent des effleurements, etc. alors qu'elle exprime son désintérêt et son manque de consentement en ne répondant pas. N'obtenant pas ce qu'il veut, le RRH intensifie la pression en la harcelant moralement : refus des congés, horaires modifiés l'empêchant d'aller à des rendez-vous médicaux, reproches incessants...

- Selon les règles du groupe, le **dialogue social** doit rester régional. Dans ce cas, il est empêché car il doit passer par le RRH. On lui interdit quel que soit le sujet de s'adresser au niveau national. Les représentants du personnel ne viennent que très rarement sur le site et Mme V ne sait pas si elle peut leur faire confiance.

- Concernant **l'organisation de l'activité de travail, les relations hiérarchiques et opérationnelles**, on s'aperçoit qu'elle est dépendante de la production fournie par les commerciaux. Ils ne manquent pas de lui faire remarquer que si elle a du travail et un emploi, c'est grâce à eux. « Si on rapporte pas du business, tu perds ton job, ma grande ! Tu pourrais être reconnaissante et nous le montrer ! »

- **Le sujet des VSST n'a jamais été abordé dans l'entreprise** : aucune formation, pas de référent, pas de protocole de prise en charge ou de procédure d'enquête...

- **Culture viriliste commerciale** : l'assistante illustre très bien le mécanisme en jeu à travers ce commentaire : « Ils jouent à celui qui a la plus longue et la plus grosse quand ils comparent leurs chiffres. Ceux qui ont les meilleurs résultats écrasent les autres. Ceux qui sont humiliés, frustrés, ont besoin d'un bouc-émissaire. En tant que femme et « petite assistante commerciale », c'est moi ! ».

Actions mises en œuvre

La perte des indemnités journalières a provoqué un déclic pour alerter de façon plus déterminée le siège après avoir pris conseil auprès de l'inspecteur du travail, et d'un avocat qu'elle a réglé à ses frais. La pression ayant été mise sur l'entreprise, une enquête interne a été menée par un groupe paritaire : membres du service RH de Paris et membres du CSE, assistés d'un consultant externe garantissant la méthodologie et la neutralité déontologiquement indispensable. L'enquête a conclu que le RHH avait bien eu des propos et des agissements relevant du harcèlement sexuel et du harcèlement moral. Celui-ci a été licencié de l'entreprise pour faute grave. Les commerciaux ont reçu un avertissement. La salariée n'a pas porté plainte au pénal. « J'ai besoin de tourner la page et de toutes façons, je ne crois pas en la justice pour ce genre de choses ». Le RRH n'a donc pas été condamné. Elle pouvait reprendre son poste de travail mais un syndrome d'évitement persistant se traduisait par une incapacité à revenir sur le site et à faire face à l'équipe. Elle a pu négocier un départ lui permettant de se reconstruire en tant que femme et en tant que professionnelle grâce à des relations de travail adaptées et sécurisantes.

Cet extrait de la Fiche 2.3 de *Référence de l'Insee-Edition 2021*, concernant les viols et agressions sexuelles hors cadre familial nous montre que la réaction de cette salariée est souvent partagée.

Les violences sexuelles laissent des séquelles physiques (une fois sur cinq) et surtout psychologiques jugées importantes pour 54% des victimes, 72% pour les victimes de viols ou tentatives de viol. Pour autant, 81% d'entre elles ne se déplacent pas à la police ou à la gendarmerie pour signaler les faits. Elles y renoncent principalement car cela n'aurait servi à rien ou parce qu'elles préféreraient trouver une autre solution (motif cité par trois victimes sur quatre), ou bien par peur de devoir subir des épreuves supplémentaires (motif cité par deux victimes sur trois).

Cas numéro 3 : une DRH bien décidée à s'occuper du sujet

Le bailleur social dont il s'agit ici emploie plus de 250 personnes, des hommes et des femmes, aux métiers et aux profils très variés. Au-delà des fonctions supports que l'on retrouve dans bon nombre de moyennes et grandes entreprises, il existe des métiers bien spécifiques comme celui de gardien d'immeuble. Le siège comme les logements sociaux se trouvent dans une ville très cosmopolite de 26 000 habitants sur la rive gauche de Rouen ayant « son bourg » et « ses quartiers », et certains sont dits « sensibles ». Nous ne ferons pas ici la liste des métiers et des facteurs de risques mais nous allons vous présenter les éléments du plan d'actions impulsé par la DRH. Lors de la journée « Rencontres Santé Travail du 14 octobre 2021 », elle a coanimé avec le médecin du travail et la psychologue du travail de l'amSn, un webinaire mettant « l'entreprise au cœur de la prévention » des violences sexuelles et sexistes. Elle a témoigné de la genèse du projet et des actions mise en place.

La genèse du projet

Mme Rémy explique qu'elle a d'abord été elle-même sensibilisée par deux manifestations sur le sujet. La première concernait « ce que cela engendre d'être une femme dans la société et tout ce à quoi les femmes sont confrontées ». La seconde consistait en un théâtre forum dont les saynètes étaient tirées de la vie « ordinaire » des salarié.e.s d'une grande entreprise de transport de voyageurs. Les comédiens s'étaient immergés dans leur quotidien et avaient entendu de nombreux témoignages. Voici quelques situations parmi celles mises en scène :

- Une cadre qui ne sait pas comment s'habiller le matin pour ne pas avoir l'air trop « bonnasse » et pour ne pas entendre de commentaires déplacés « Son rouge à lèvres lui fait une de ces bouches ! ».
- Les plaisanteries lourdes à connotations sexistes ou sexuelles à la machine à café ou au réfectoire.
- Un recruteur faisant comprendre à une candidate qu'elle a des « atouts certains ».
- Un cadre débordé en réunion par le comportement inadapté de quelques hommes à l'égard des femmes, ce qui empêche la réunion d'être menée à bien.

Mme Rémy prend alors conscience de toute la charge émotionnelle et des conséquences pour les victimes et les témoins. En tant que DRH, elle décide qu'il faut réagir et inscrire ces actions dans le cadre de la politique santé sécurité bien-être au travail de l'entreprise. Dans ce but, elle en parle immédiatement aux membres du CSE, et des référents harcèlement sexuel sont nommés : 2 femmes et deux hommes, afin que les salarié.e.s puissent trouver une personne avec laquelle ils se sentiraient à l'aise. Il y a des référents RH et des référents salarié.e.s. Elle a aussi convaincu le Comité de direction (CODIR), « majoritairement masculin », précise-t-elle, du bien-fondé de cette démarche. Leur souci était de savoir « comment on va faire ? » Une procédure a été mise en œuvre afin de définir le rôle de chacun et les actions nécessaires.

Les actions déployées :

- La formation des référents.
- Du e-learning pour les membres du CODIR élargi aux comité de management pour l'ensemble des cadres. Ce e-learning permettait à chacun d'aborder le sujet, seul, dans son bureau afin de ne pas les gêner les uns par rapport aux autres. « Il ne fallait brusquer personne ».
- Une campagne d'affichage « un peu choc pour rendre visible le risque, pour voir la réaction des salariés, les interpeler et cibler le plan d'action ». Sur ces affiches, il y a des photos aux couleurs

- soutenues pour attirer l'attention, des verbatims (propos sexistes ou à connotation sexuelle) et le message que dans l'entreprise, ceci n'est pas accepté.
- En petits groupes, afin de libérer la parole, plus de 250 collaborateurs ont participé à des actions de sensibilisation aux VSST.
 - Une note de service et une newsletter ont été diffusées précisant le nom des interlocuteurs possibles : les référents, les instances représentatives, le service RH, le médecin du travail et le psychologue du travail. Les coordonnées des uns et des autres ont été transmises pour plus de facilités.
 - Une boîte aux lettres a été expérimentée.
 - Une méthodologie d'enquête accompagnée de fiches-outils « comment recueillir la parole d'une victime » a été formalisée en cas de signalement ou d'alerte par une victime ou par un témoin direct ou indirect.
 - Le dispositif de prise en charge a été testé grâce à une simulation (tentative de suicide d'une salariée. Elle laisse une lettre disant qu'elle est harcelée sexuellement). Cela a permis d'améliorer la procédure.
 - Inscription des VSST dans le DUERP.
 - Modification du règlement intérieur à propos notamment des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.
 - Affichage parmi les affichages obligatoires.
 - Information lors de l'accueil des nouveaux embauchés.

Le message essentiel à faire passer dans l'entreprise, par tous les moyens possibles et par des moyens adaptés à celle-ci, est : « Zéro tolérance pour les VSST ! » ou « pas de ça chez nous ! ».

— CONCLUSION

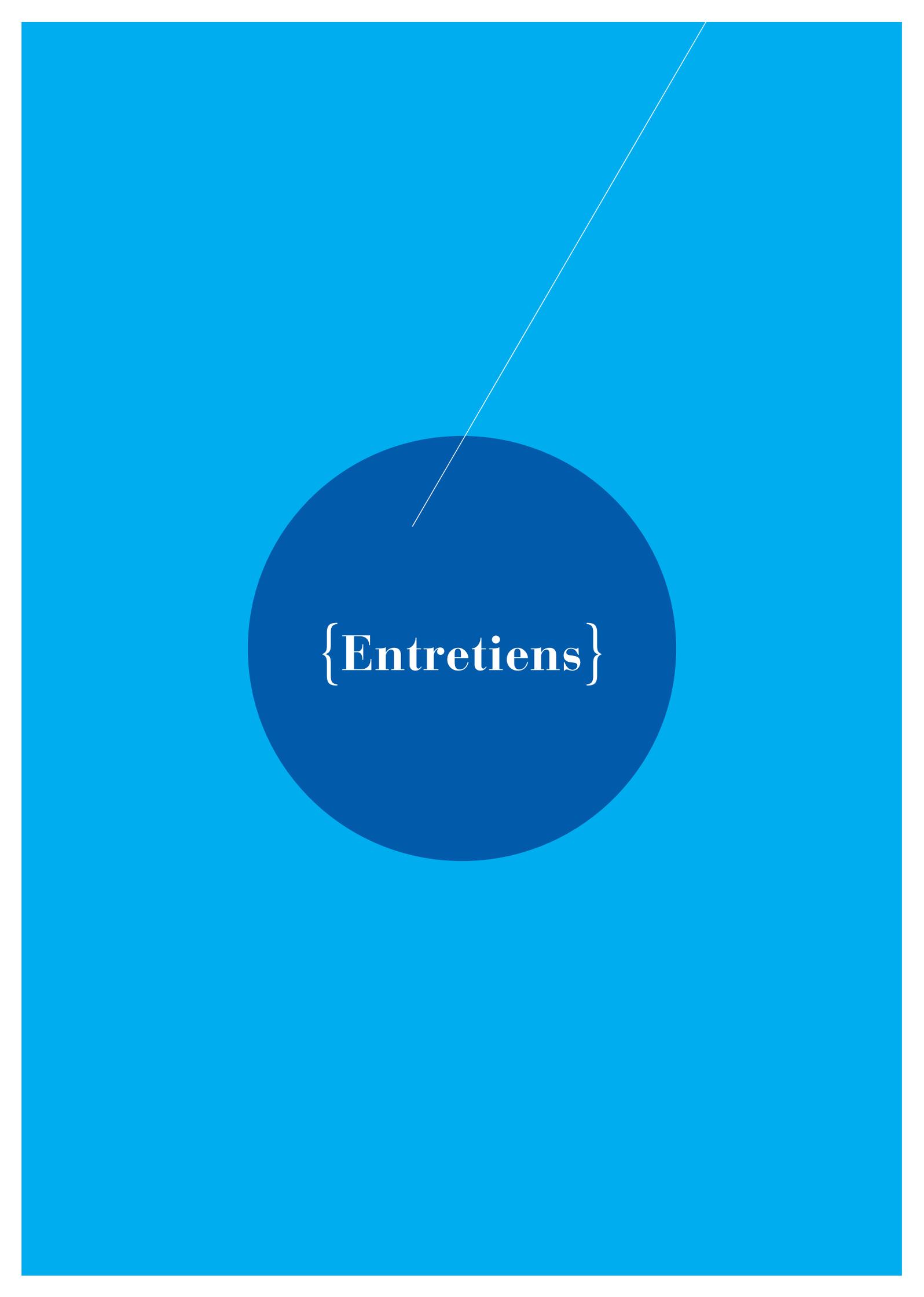
Les trois exemples que nous avons retenus nous montrent à quel point le degré d'implication à vouloir traiter ce sujet peut être différent. Dans tous les cas, nous sommes persuadées que ces constats ne relèvent pas d'une quelconque fatalité et qu'un travail de prévention permettra de diminuer considérablement le nombre des violences sexuelles et sexistes au travail. Cela, grâce à un message fort et non équivoque « tolérance zéro » de la part de la direction des entreprises, grâce à la mise en place de plans de prévention et la création de protocoles de traitement des alertes. Le règlement intérieur s'en trouve modifié (introduction des modalités de sanction) et le DUERP doit être renseigné. Le rôle des partenaires sociaux est également fondamental pour diffuser les messages et les faire appliquer. Le travail doit se faire sur les trois niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire, comme nous pouvons le voir à travers toutes les actions possibles présentées précédemment.

La santé au travail, qu'elle soit détériorée par les VSST ou pour une autre raison, est l'affaire de tous dans l'entreprise comme le rappelle l'article L4122-1 du code du travail : « Il incombe aux salariés de prendre soin de leur santé et de leur sécurité ainsi que de celle des autres personnes concernées du fait de leurs actes ou de leur omission au travail ». Pour traiter ce sujet des VSST, les employeurs, les salariés et les représentants du personnel ne sont pas seuls dès lors qu'ils ont identifié les lieux et les personnes ressources aussi bien en interne (référent, employeur, RH, IRP, assistante sociale du travail, infirmière du travail...) qu'à l'extérieur (SPSTI, Inspection du travail, associations d'aide aux victimes, Défenseur des droits, Services sociaux ...), et qu'ils les sollicitent.

En empêchant les violences sexuelles et sexistes faites majoritairement aux femmes, le travail peut alors contribuer à renforcer l'égalité entre les personnes des deux sexes. Les femmes comme les hommes doivent pouvoir exercer leur activité professionnelle et mener leur carrière dans des conditions favorables sur la base de leurs compétences professionnelles.

— BIBLIOGRAPHIE

- Pezé, M. (2019), « Les rapports sociaux de sexe sont consubstantiels à la construction de la société », *Anact*, entretien.
- Rizzolatti, G. et C. Sinigaglia, (2008), *Les neurones miroirs*, Odile Jacob.
- Salmona, M. (2021), *Soigner les victimes de violences sexuelles. Un impératif humain et de santé publique*, <https://www.memoiretraumatique.org/assets/files/v1/Articles-Dr-MSalmona/202112-Les-soins-aux-victimes-de-violences-sexuelles.pdf>
- Fiche INRS : <https://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-juridique-referent-harcelement-sexuel.html>
- Service-public.fr « Santé et sécurité au travail : ce qui change », <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A15606>
- ANDRH : « #Prévenir le harcèlement sexuel. Repères pour les RH », <https://www.andrh.fr/uploads/files/attachments/61729a882792c388880145.pdf>
- Défenseur des droits : livret du formateur et de la formatrice, <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/mots-cles/harcelement-sexuel-au-travail>
- Ministère du Travail : guide pratique et juridique, https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/30645_diucom_-_guide_contre_harcelement_sexuel_val_v4_bd_ok-2.pdf



{Entretiens}

72 LE DEUXIÈME CORPS DES FEMMES
AU TRAVAIL : UN IMPENSÉ
DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

Entretien avec Karen Messing

79 ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET MIXITÉ :
QUELLE SITUATION À L'UNIVERSITÉ ?

Entretien avec Catherine Mercier-Suissa

85 LES EFFETS DIFFÉRENCIÉS DU TÉLÉTRAVAIL
SUR LES FEMMES ET LES HOMMES.
L'EXEMPLE DE DEUX SERVICES PUBLICS

Entretien avec Gabrielle Schütz

90 L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES
ET LES HOMMES PASSE PAR LE TRAVAIL

Entretien avec Sophie Binet

98 METTRE AU TRAVAIL LE GENRE :
UNE VOIE VERS LA TRANSFORMATION
DES MODÈLES PRODUCTIFS ?

Entretien avec Sandro de Gasparo

LE DEUXIÈME CORPS DES FEMMES AU TRAVAIL : UN IMPENSÉ DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

Entretien avec Karen Messing

Karen Messing est généticienne et ergonome, professeure émérite au département des sciences biologiques de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle s'est intéressée depuis longtemps aux questions de santé au travail dans une perspective résolument féministe. Elle a été interviewée à l'occasion de la parution de son dernier ouvrage *Le deuxième corps. Femmes au travail, de la honte à la solidarité* (Les Éditions Écosociété, 2021, 279 pages) qui a reçu en 2022 le prix Léo Panitch du meilleur livre, décerné par l'Association canadienne d'étude du travail et du syndicalisme. Son parcours s'étend des années 70 jusqu'à nos jours et a vu la recherche en santé au travail se développer, d'abord à l'occasion de la prévention des risques industriels et de l'exposition à des substances toxiques jusqu'à une appréhension plus large de l'impact du travail sur la santé, en prenant en considération des dimensions organisationnelles et sociales souvent négligées. Professeure à l'UQAM depuis 1976, elle a mené de nombreuses recherches-interventions, toujours avec le souci d'analyser les situations réelles de travail et d'améliorer les conditions professionnelles des travailleuses et des travailleurs. Elle suit également le programme d'ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers en 1990 et 1991 et devient ergonome. Ses recherches se feront là aussi avec la préoccupation de servir les différentes communautés de travail : femmes dans des métiers non traditionnels (les installatrices de lignes téléphoniques), recherche d'une plus grande égalité dans les métiers du soin (hôpitaux), les conditions de travail des ouvrières nettoyeuses, les collectifs de femmes dans les maisons d'hébergement pour femmes battues, etc. Elle s'est heurtée, évidemment, à l'inertie de certains employeurs mais a dû aussi batailler ferme avec certaines organisations syndicales pour qu'elles négocient des améliorations à la condition des travailleuses. C'est pourtant en collaboration avec les organisations syndicales québécoises qu'une grande partie de ses recherches a été effectuée. L'objectif est bien sûr d'accroître la connaissance que nous avons des situations de travail mais surtout d'améliorer la condition des travailleuses et des travailleurs. Cette approche et cette conviction rejoignent les orientations fondamentales de l'Anact vers l'action et les améliorations concrètes de la santé au travail de toutes et tous.

**Entretien réalisé par Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau,
Chargés de mission, Anact**

— Qu'est-ce qui vous a conduit à vous intéresser aux questions de santé au travail ?

Je me suis d'abord intéressée à des problèmes comme la lutte biologique contre les insectes et les champignons. Puis j'ai mis cette formation scientifique au service de la santé au travail en analysant les conséquences de certaines expositions physico-chimiques sur l'état de santé des travailleurs. Cela a été le cas dans des usines, une centrale électrique et en milieu médical avec, notamment, des expositions aux radiations ionisantes. Les salariés qui manipulent ces produits sont exposés tous les jours à ceux-ci. Il y a donc l'impact des radiations sur les chromosomes. Dans certains cas, ce sont les enfants des parents travailleurs qui tombent malades et développent des maladies génétiques. La santé au travail n'est pas une abstraction mais il faut des recherches spécifiques complexes pour rendre compte des effets des expositions sur le corps, à la fois par des questionnaires et en analysant le comportement des cellules humaines face à ces agresseurs. Dans ce cas-ci, il a fallu travailler avec les familles pour comprendre ces problèmes. C'était parfois difficile de se confronter à des situations de santé dramatiques et peu reconnues à l'époque (les années 70). Et aussi, les résultats des recherches peuvent être contestés par certains acteurs et la démarche elle-même mise en cause. Par exemple, un employeur voulait bien installer un système de ventilation mais à la condition que l'équipe de recherche cesse son activité...

— Mais revenons peut-être à l'idée fondamentale de votre ouvrage sur le deuxième corps des femmes. Qu'entendez-vous par « deuxième corps » et en quoi cette notion permet-elle d'analyser les situations des femmes et des hommes dans le travail ?

Les femmes connaissent une situation particulière lorsqu'elles arrivent sur le marché du travail. Non seulement occupent-elles des emplois de second ordre – moins qualifiés, plus répétitifs, moins payés, etc. – mais elles font aussi face à des environnements de travail conçus par et pour les hommes, autant du point de vue physique (hauteur, force requise, etc.) qu'organisationnel et social avec, par exemple, les entraves à l'articulation travail-famille surtout portée par les femmes. Elles sont considérées comme le « deuxième corps », différent, inférieur et inadapté. C'est cette situation qui doit changer et qui nous concerne au CINBIOSE¹. Le but est de développer la solidarité mais aussi de réduire le sentiment de honte qui envahit trop souvent les femmes à propos de leur corps ou de leur situation socio-professionnelle.

— La santé au travail n'est pas toujours une préoccupation centrale pour tous les acteurs dans l'entreprise. Quels sont les dispositifs dont vous avez bénéficié pour faciliter votre travail et mener des recherches indépendantes ?

À l'UQAM, nous bénéficions d'un dispositif particulier qui permet à un professeur de réserver officiellement une partie de sa tâche à répondre à des sollicitations de la société civile (syndicats, groupes féministes et communautaires, etc.). C'est une protection énorme pour la recherche qui malheureusement n'est pas encore reprise ailleurs, dans les autres universités. Pour la recherche féministe, cela a été un vrai coup de pouce. Cela permet également d'engager des recherches avec des syndicats et éventuellement de les faire financer par les organismes subventionneurs. Cela a été le cas avec des centrales syndicales québécoises qui se sont réunies pour nous inciter à réaliser des recherches-interventions avec les syndicats locaux dans les entreprises. Cela a aussi permis d'engager des démarches avec des groupes et des collectifs féministes pour faire reconnaître les besoins spécifiques en santé au travail des femmes.

¹ Centre de recherche interdisciplinaire sur le bien-être, la santé, la société et l'environnement, voir : <https://cinbiose.uqam.ca/>

Le Service aux collectivités de l'UQAM : un dispositif de recherche innovant au service de la société

Ce dispositif a été développé à l'UQAM dès les années 70, à la suite d'une période d'effervescence intellectuelle, sociale et politique avec le développement des mouvements sociaux, féministes et syndicaux. C'est une offre de service – de recherche-action, de formation et/ou d'accompagnement – en réponse à des demandes sociales issues des différentes communautés. Il s'agit, outre l'enseignement et la recherche, de développer le rôle éducatif de l'université et de produire de la connaissance autrement en favorisant des logiques de co-construction avec le public. Ainsi « (...) il revient à l'université de mettre ses ressources et l'expertise de son corps professoral à la disposition d'organismes du milieu pour que ces derniers puissent comprendre et répondre plus adéquatement aux problèmes auxquels ils sont confrontés », p. 39². La participation des enseignants-chercheurs ? à ce type d'intervention devient ainsi une composante normale de leurs activités. Ce dispositif a permis de développer des programmes de recherches en démocratisant l'accès à la connaissance universitaire. De nouveaux champs de recherche ont pu être explorés, par exemple, ceux en prévention des risques professionnels pour dépasser les approches qui imputent les accidents aux seules erreurs humaines ou encore pour le développement des études féministes.

— Comment votre travail sur la prévention des risques physico-chimiques vous a-t-il conduit vers des dimensions plus organisationnelles et reliées aux différences de sexe et de genre entre les femmes et les hommes au travail ?

Cela a été le cas à l'occasion d'une intervention auprès du personnel de nettoyage dans les services hospitaliers. C'est une activité peu valorisée alors qu'elle participe de la qualité des soins et à la limitation de la propagation des maladies. À la suite d'une entente entre les syndicats et l'UQAM visant l'étude de la santé des travailleuses, nous sommes intervenus pour prévenir les risques biologiques et ergonomiques. Entre hommes et femmes, il existait une répartition stricte des tâches : aux hommes, l'entretien ménager « lourd », mieux payé, aux femmes l'entretien dit léger et moins bien payé. Pourtant, ce travail léger s'avère très lourd et les plaintes de femmes sont nombreuses. Mais en quoi consiste cette différence et comment l'analyser ? L'hôpital est un lieu massivement féminisé et personne n'a de muscles évidents hormis les nettoyeurs et ceux-ci ne veulent pas être considérés uniquement de cette façon. Et aussi comment justifier les écarts de salaires alors que les deux activités, légères et lourdes, comportent des contraintes fortes ? Qu'est-il possible de faire pour améliorer la situation des femmes ? Il ne suffit pas d'évoquer les différences physiologiques pour entériner une inégalité vécue douloureusement par certaines travailleuses. Cela m'a amenée à un cheminement intellectuel complexe qui se traduira par une formation en ergonomie au CNAM avec François Daniellou au début des années 90. Je retrouverai d'ailleurs plus tard les préposées et préposés au nettoyage qui vivent toujours des situations difficiles.

² Voir Denis Bussière et al. (2018), *La construction des connaissances : l'expérience du Service aux collectivités de l'UQAM*, p. 39.

— Il s'agit d'une seconde vague de recherche concernant les conditions de travail des préposées au nettoyage ?

En effet, et nous retrouvons encore la différence entre les travaux légers et les travaux lourds, les inégalités qui vont avec et une répartition des postes selon le genre. Mais des observations systématiques des situations de travail nous ont permis de mieux comprendre ce qui était en jeu. La nature de l'effort physique requis était très différente entre les deux postes. Les préposées à l'entretien léger devaient adopter des postures contraignantes et variées ainsi que des mouvements plus rapides et de faibles amplitudes. Les contraintes n'en étaient pas moins fortes pour les préposées qui, de plus, devaient manipuler des charges importantes assimilables à des travaux lourds. C'était le cas notamment avec certains sacs à ordures qui faisaient partie des charges les plus imposantes manipulées par le personnel d'entretien. Il n'était donc pas étonnant que les femmes se plaignaient davantage que les hommes de douleurs posturales et des articulations (têtes, mains épaules, etc.). Les exigences physiques associées aux postes légers étaient manifestement sous-estimées. Notre travail permettait d'objectiver cette situation en vue de l'infléchir. Dans notre rapport, outre des recommandations de changements divers – équipement, organisation du travail, horaires – nous avons suggéré de questionner la distinction entre travaux lourds et légers dans le travail d'entretien ménager.

— Ces recommandations ont-elles été suivies d'effets et ces changements se sont-ils produits aux bénéfices des travailleuses ?

Plusieurs années après, nous revenons sur le terrain des hôpitaux à la demande du comité des femmes de la centrale syndicale. Certains établissements ont effectivement fusionné les postes légers et lourds. D'autres s'y refusent à la demande même des travailleuses syndiquées. Mais quelle n'est pas notre surprise de constater que dans les hôpitaux ayant fusionné les deux postes, la situation est problématique. Dans un cas, la proportion de femmes dans l'activité de nettoyage diminue, de nombreuses femmes d'âges mûr n'ayant pas pu s'adapter aux nouvelles contraintes des postes fusionnés. En absence d'adaptation des équipements, des outils, et des situations, la distinction des activités selon le genre persiste encore et donne lieu à de nouvelles inégalités, même si formellement les postes sont identiques. Par exemple, les femmes passent deux fois plus de temps que les hommes à récuser les toilettes, ces derniers se spécialisant dans le nettoyage des planchers. Il s'avère aussi que certaines activités sont beaucoup plus exigeantes – en moyenne – pour des personnes de plus petite taille et de force physique moindre. Le taux d'accidents de travail des femmes dépassait même celui des hommes, ce qui est habituel lorsque des femmes investissent des métiers à prédominance masculine sans qu'il y ait adaptation. De plus, aucun effort n'a été consenti pour adapter les postes et introduire des mesures organisationnelles et techniques pour faciliter le travail et adapter celui-ci aux particularités des personnes de petite taille, par exemple. Que penser de tout ça ? La fusion des activités étaient-elles une erreur ? Évidemment, cette fusion s'est faite dans un contexte de restriction budgétaire et d'accroissement de la charge de travail individuelle. L'appel à l'égalité semblait justifier la fusion des postes même d'un point de vue syndical avec à la clé une plus grande équité salariale entre femmes et hommes. Fallait-il alors maintenir une division du travail entre postes lourds et légers selon une différenciation genrée ? Et au fond, la division du travail physique selon le genre est-elle dans l'intérêt des femmes avec des postes qui ne sont moins durs qu'en apparence alors que celles-ci éprouvent 50% de plus de troubles musculosquelettiques que les hommes. Cette question est redoutable pour une politique de l'égalité au travail. Il faut faire preuve de prudence dans l'intervention dans les milieux professionnels mais l'objectif consiste bien à atténuer la division genrée du travail. Ainsi plusieurs années après, l'observation nous a montré que des améliorations avaient été

apportées à la condition des ouvrières-nettoyeuses, notamment par une meilleure reconnaissance des travaux qualifiés de légers et une réduction des écarts de salaires.

— Comment considérer la question de l'égalité en tenant compte des spécificités biologiques mais aussi de la construction sociale du genre au travail ?

Pour être égaux, faut-il être identique ? En ergonomie, dans les années 90, il était tentant pour certains d'aplanir toutes les différences : il n'y avait que l'environnement de travail à améliorer, peu importait le sexe des personnes au travail. Parler de genre et de différence entre les sexes pouvait vous valoir l'accusation de diviser les travailleurs. Les choses ont évidemment évolué depuis. « Chausser les lunettes du genre », une formule utilisée par l'Anact que j'adore, permet de passer au tamis de l'analyse du genre les situations de travail. Mais il faut regarder de près les situations et ce qu'il faut transformer. L'activité au sens ergonomique ne se laisse approcher que dans une démarche empirique, au plus près des situations vécues par les personnes au travail. C'est cela qui permet de comprendre comment la dimension du genre structure l'activité et ses résultats pour les travailleuses. Par exemple, et je l'explique dans mon livre, nous avons analysé la situation des femmes dans un métier non traditionnel pour elles : l'installation et l'entretien des lignes téléphoniques dans les résidences et les activités commerciales au début des années 2000³. Les femmes y étaient très minoritaires et n'arrivaient pas à se maintenir en emploi. Il n'était pas facile pour ces femmes de parler de leur activité. Mais on y arrive en installant la confiance. Il y a d'abord toutes les stratégies pour faire face aux blagues sexistes et même aux agressions physiques. Limiter les contacts avec les collègues hommes, « construire un mur » entre ses émotions et les situations vécues. Et il y a également l'inadaptation des équipements, notamment les ceintures d'outils qui pesaient trop lourd sur les hanches. Il existe aussi théoriquement trois types d'échelles, les grandes, les moyennes et les petites. Les grandes sont plus difficiles à manipuler pour les personnes de petite taille (pour les femmes). Dans certaines régions – Montréal notamment – seules les petites échelles sont nécessaires pour réaliser l'activité. Or, leur disponibilité est réduite malgré les demandes des femmes à leurs contremaîtres pour en avoir. Résultats : les femmes subissent trois fois plus d'accidents de travail que les hommes, notamment à cause de l'utilisation des échelles. C'est une règle de toutes façons : dans les milieux de travail où les équipements et l'organisation ne sont pas adaptées au corps féminin, les travailleuses se retrouvent à subir plus d'accidents et à souffrir plus fréquemment de différents maux. Le travail est en fait organisé selon le gabarit de « l'homme moyen », ce qui met en difficulté ce « deuxième corps » des femmes trop peu visible et trop peu adapté. Évidemment, il ne s'agit pas non plus d'exacerber les différences. Il n'y a pas plus de femmes moyennes que d'hommes moyens. Ce qui importe, c'est de transformer le travail pour le rendre plus compatible avec les besoins et les possibilités des unes et des autres. Forcer l'égalité sans modifier les situations et l'environnement de travail peut ainsi se retourner contre la santé des femmes. Sinon, et le suivi historique des effectifs le montre éloquemment, l'objectif de mixité recule et de nombreuses femmes abandonnent ce métier. De plus, une fois encore, cette intervention montre la difficulté non seulement de sensibiliser l'employeur à la cause de l'égalité mais aussi les syndicats qui n'en font pas toujours une priorité dans leurs revendications.

³ Voir le premier chapitre « La troisième heure ».

— **Mais dans certaines activités, il n’y a que des femmes, y compris à la direction. C’est le cas avec les maisons d’hébergement pour les femmes en difficulté face à des conjoints violents. Que peut-on dire de ces situations que vous avez analysées avec vos équipes de recherche ?**

C’est une activité particulièrement difficile. Les travailleuses de ce secteur disaient être à bout, se plaignant d’être mal rémunérées et de vivre des situations émotionnelles difficiles avec des risques d’agressions de la part des conjoints des usagères. Elles avaient toutefois l’impression d’être utiles et d’aider d’autres femmes vivant des situations tendues. Leurs expertises s’étaient développées presque à partir de rien et elles avaient su élaborer des méthodes d’intervention féministes originales. Le stress de ces intervenantes était néanmoins intense et un certain clivage se faisait sentir entre les anciennes militantes et les nouvelles qui disposaient d’un bagage universitaire en travail social. L’observation du travail réel effectué par les intervenants montre toute la diversité et la complexité de l’activité : il faut garantir la sécurité de l’hébergement et empêcher les ex-conjoints de pénétrer dans celui-ci, gérer des budgets, demander des subventions, intervenir dans les conflits, etc., tout cela avec des manques de moyens et de ressources. Le but de l’activité consiste aussi à développer la capacité d’autonomie des bénéficiaires. C’est la part de l’activité qui est la plus valorisée par les intervenantes et qui consiste en une intervention directe – de nature psychosociale – envers les femmes hébergées. Une analyse des temps montre cependant que le temps consacré à cette tâche représente moins de la moitié du temps total des intervenantes. De plus, ce temps est ponctué d’interruptions continues qui le parasitent. Comment faire évoluer cette situation et faire en sorte que les intervenantes puissent mieux s’investir dans cette activité qui leur apparaît centrale ? Nous proposons que les intervenantes exercent en binômes pour faire face aux différents cas de figures qui se posent (réponse au téléphone, préparation des repas, surveillance, conseils aux femmes hébergées, etc.). Cela aboutit à une certaine remise en cause d’un modèle de gestion collective intégral où toutes font la même chose et où des discussions sans fin ont lieu pour décider de ce qu’il faut faire. Ce modèle n’est pas viable et entraîne une certaine cruauté organisationnelle à l’égard des têtes qui dépassent et des initiatives qui sont prises. Tout en conservant une grande autonomie aux intervenantes et une capacité de chacune à discuter des choix de gestion, il faut mieux structurer l’activité, notamment pour l’organisation des horaires entre les anciennes et les nouvelles.

— **Qu’est-ce qui a permis le succès de cette intervention ?**

Dans ce cas, c’est évidemment le fait que l’équipe de management⁴ est constituée de femmes. L’équipe de gestion était de notre côté. L’égalité totale entre les intervenantes n’est pas possible. Il faut, par exemple, des coordinatrices dans les maisons pour organiser l’activité et prendre certaines décisions. Mais la question demeure ouverte pour savoir en quoi consisterait un modèle d’organisation féministe qui combinerait démocratie, efficacité des décisions et respect de bonnes conditions de travail.

— **Une grande force de votre dernier ouvrage consiste à multiplier les exemples concrets d’intervention ergonomiques et féministes. Pourquoi évoquer ces situations de travail et celles et ceux qui les exercent ?**

Je voulais rendre justice aux travailleuses et travailleurs de base qui vivent de nombreuses contraintes et dont l’apport est rarement reconnu. La différenciation en classes sociales n’intéresse personne, or les expositions à des risques et l’impact sur la santé sont fortement conditionnés par l’appartenance professionnelle avec d’ailleurs un cumul des contraintes chez certaines catégories. La notion « d’in-

⁴ Légalement, l’employeur est le conseil d’administration (C.A.). C’est un groupe externe qui peut être mixte. Le C.A. engage le personnel, mais ne s’ingère pas dans les activités quotidiennes qui sont gérées par des femmes.

tersectionnalité » rend compte des situations où les contraintes s'accumulent, chez certaines, notamment les femmes immigrées pauvres. Dans la crise du Covid, on a bien vu que certaines catégories professionnelles au contact du public ou des malades pouvaient être beaucoup plus affectées que les autres. Cela a été le cas des ouvrières à l'entretien et au soin des personnes. Ces catégories ont été plus infectées que les médecins et les infirmières lors de la crise sanitaire.

— Quelles sont les différences d'approches entre la France et le Canada ? Comment situer ces deux ensembles sociaux entre une approche très universaliste en France et un Québec qui reconnaît peut-être plus facilement les différences ?

Votre collègue Florence Chappert de l'Anact a eu une influence dans l'écriture de la loi française de 2014⁵. Les pouvoirs publics prennent en charge de façon plus volontariste la promotion de l'égalité professionnelle. Vous avez en France la médecine du travail qui n'existe pas au Québec. C'est la santé publique et des inspecteurs du ministère du Travail qui ici prennent en charge la santé au travail au quotidien. Nous sommes sans doute plus habituées, en santé publique, aux analyses qui rendent visible le genre. Mais, sur le terrain, c'est moins flagrant. La France a un discours universaliste et égalitariste qui admet peu les différences entre les personnes. Mais en acceptant la différence, on va parfois trop loin dans l'acceptation des inégalités. Il faut analyser comment cela se joue dans des situations spécifiques qu'il faut transformer pour les rendre moins dangereuses et aptes à accueillir les spécificités de chacune et chacun. C'est toujours par une action sur le terrain – et avec les principales intéressées – qu'il devient possible d'améliorer les conditions de travail de toutes et tous.

⁵ Loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET MIXITÉ : QUELLE SITUATION À L'UNIVERSITÉ ?

Entretien avec Catherine Mercier-Suissa

Catherine Mercier-Suissa est économiste, auteure de nombreux articles portant sur les stratégies d'internationalisation des entreprises et l'égalité professionnelle. Elle est directrice des relations externes et de l'Executive Education de l'IAE de Lyon. Au sein de l'Université Jean-Moulin (Lyon 3) elle a chargée de mission à l'inclusion, aux égalités et la solidarité. À ce titre, elle a co-piloté la Cellule d'Action contre le Harcèlement et les Discriminations de l'Université et a rédigé le plan d'action relatif à l'égalité Femmes/Hommes. Son parcours universitaire est riche et varié. Après un doctorat en science économique à Paris 1, elle rejoint l'école de commerce de Lyon et obtient en 1994 un poste de maîtresse de conférences à l'Université Jean Moulin (Lyon 3). C'est avant tout à partir du constat des inégalités existantes qu'elle en est venue à soutenir l'égalité professionnelle et la mixité des métiers et emplois. Les constats des inégalités entre femmes et hommes sont nombreux même à l'Université. Les inégalités professionnelles sont donc bien présentes dans un milieu qui se veut pourtant ouvert à l'innovation et aux changements. Par conséquent, il était pertinent d'en discuter avec Catherine Mercier-Suissa autant pour évoquer ses travaux scientifiques que son expérience comme actrice du changement social au service de la promotion de l'égalité professionnelle.

Entretien réalisé par Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

— Qu'est-ce qui vous a rendue sensible à la question des inégalités entre les femmes et les hommes ?

C'est dans la pratique et en tant que témoin, par exemple dans des auditions pour recruter des maîtres et des maîtresses de conférences que j'ai été sensibilisée à la question des inégalités. Beaucoup de jeunes femmes candidataient, plus que d'hommes, mais à la fin c'était souvent un homme qui était recruté, même avec des qualifications moins importantes. Cela m'a beaucoup interpellée. Et puis, comme mère de famille, je pouvais entendre des réflexions très sexistes sur les femmes qui n'étaient pas disponibles professionnellement à cause des grossesses. Pour une femme, avoir des enfants est un frein, alors que pour un homme c'est un signe de maturité, celui-ci est supposé s'investir fortement dans son travail car il a une famille à nourrir... C'était une des raisons pour pénaliser les

femmes et choisir plutôt des hommes soi-disant plus disponibles pour leur carrière. Puis, j'ai également été sensibilisée à la question du harcèlement sexuel de la part de certains collègues masculins auprès d'étudiantes susceptibles d'entrer en thèse. Certaines venaient me voir et me demandaient de les suivre dans leurs études et changer ainsi de directeurs de mémoire ou de thèse. Il y a toujours une omerta et une tendance à prendre à la légère les accusations de harcèlement. Une de mes proches en a été victime dans une autre Université et cela a été le déclic. Quand on m'a proposé le poste de chargée de mission à l'inclusion, aux égalités et à la solidarité qui englobe la lutte contre les discriminations et le harcèlement, je n'ai pas hésité une seconde. Quand vous le vivez, vous vous engagez différemment. Il y a vraiment des interventions à faire autour de l'environnement de travail des étudiantes et des étudiants. Fondamentalement, un sujet comme les violences sexistes et sexuelles prend forme dans des situations d'asymétrie de pouvoir marquées par des enjeux de carrières et de progression professionnelle. Les femmes sont désavantagées dans cette course aux promotions et à la reconnaissance.

— Qu'est-ce que l'université a l'obligation de faire pour se mettre en conformité et favoriser l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ?

C'est un peu dans l'urgence que cela s'est fait et que je suis devenue chargée de mission à l'inclusion, aux égalités et la solidarité. L'accord du 30 novembre 2018 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique¹ oblige toutes les universités à développer un plan relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes. C'est un document qui cadre fortement les obligations des universités en la matière. Ma première mission a été de rédiger ce plan de manière concertée en mettant en place plusieurs groupes de travail. La première chose à faire est de procéder à un état des lieux auprès des acteurs concernés : les enseignant.e.s-chercheur.e.s, les personnels administratifs et les étudiant.e.s. Pour ces trois types d'acteurs, les inégalités existent. Ensuite, nous avons proposé un plan d'action de trois ans. Nous sommes une faculté de sciences humaines. Il y a depuis longtemps plus de femmes que d'hommes dans le personnel et les étudiant.e.s. Pourtant, il n'y a jamais eu de président femme à la tête de l'université. Les postes électifs de responsabilités restent encore aujourd'hui l'apanage des hommes bien que les femmes soient nettement majoritaires dans notre université, tous acteurs confondus. C'est évidemment une inégalité qui doit être réduite.

— Quels étaient les éléments du premier état des lieux que vous avez réalisé à l'université Jean Moulin ?

Nous ne sommes pas tellement différents de la situation nationale générale. Nous avons 57% de femmes maîtresses de conférences et 38% professeures d'université. Ce qui est plutôt mieux que la moyenne nationale toutes disciplines confondues où, en sciences dures, les femmes sont en nombre encore moins important. Dans notre université, bien que l'augmentation de la part des femmes parmi les enseignant.e.s-chercheur.e.s soit sensible au cours dernières années, un déséquilibre sexué perdure. On constate un effet « leaky pipeline (tuyau percé) » : lorsque l'on s'élève dans la hiérarchie des postes... la proportion de femmes diminue. Pour analyser les inégalités, il faut prendre en compte la nature des activités effectuées par les femmes et les hommes. Nous pouvons observer que les femmes cumulent davantage de charges pédagogiques, voire administratives, au détriment des activités de recherche alors que c'est un critère déterminant pour les avancements de carrière où le nombre d'articles publiés dans de bonnes revues est déterminant. Nous sommes enseignant.e.s-chercheur.e.s et la publication prend du temps. Vers 35 ans, souvent au moment de la maternité, avec

¹ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/20181130-accord-egalite-pro.pdf

des charges domestiques et parentales que nous savons encore inégalitaires, il y a des ralentissements dans le rythme des publications des femmes chercheuses. Cela crée des différences avec les hommes qui ont des dossiers scientifiques plus solides, car ils ont publié davantage. D'ailleurs, durant la crise sanitaire, il a été montré que la production scientifique des femmes avait chuté alors que celle des hommes avait augmenté. Nous savons que pendant les confinements, les femmes s'occupaient davantage de l'éducation des enfants et des tâches domestiques et qu'elles avaient moins souvent accès à un lieu spécifique pour télétravailler. Il est facile d'estimer que la charge mentale des femmes s'est accrue et que dans nos métiers qui nécessitent des temps de préparation importants – rédaction, recherche, etc. –, cela a contribué à creuser les inégalités. Et nous avons vu, a contrario, que la production scientifique des hommes, avait augmenté pendant la pandémie. Ils avaient donc pu libérer du temps pour faire avancer leurs travaux et publier. Ainsi, dans les années post-Covid, cela peut renforcer les inégalités au moment des Jurys de recrutement entre des hommes qui vont arriver avec de bons dossiers, bien préparés, et des femmes qui auront moins publié et/ou bien eu moins le temps de se préparer. Les engagements dans la vie familiale et le poids des stéréotypes en vigueur expliquent ces inégalités.

— Pourtant la parité croissante des instances de régulation devrait permettre d'amender ces situations. Qu'en est-il en réalité ?

Cette situation d'inégalité peut difficilement être corrigée même si la parité progresse dans les instances d'évaluation des dossiers scientifiques. Dorénavant, dans les comités de recrutement, il est obligatoire d'avoir 50% de femmes. Mais la parité numérique ne veut pas dire qu'une véritable mixité est atteinte. Souvent, en pratique, l'avis des femmes compte moins alors que le président du comité reste un homme et que c'est lui qui a souvent le dernier mot. D'ailleurs, nous manquons de statistiques pour évaluer correctement, et selon des critères genrés, la progression des femmes et des hommes dans les recrutements et les avancements. La parité peut être trompeuse... Il faut être vigilant et regarder finement les équilibres de compositions des équipes et le fonctionnement effectif de celles-ci. Pour continuer sur l'état des lieux, du côté du personnel administratif, il n'y a pas de véritable surprise : il y a davantage de femmes à temps partiel, plus de contractuelles, et la titularisation via le passage de concours administratifs peut se révéler plus difficile pour une femme que pour un homme. Les femmes sont plus exposées à la précarité d'emplois que leurs confrères masculins. Certes elles obtiennent plus de promotion mais sur des postes à moindre responsabilité quand les hommes parviennent à devenir cadre plus facilement. Bénéficiant de formations qui les confortent dans leurs catégories d'emplois, les femmes sont plutôt vouées à rester à leurs postes alors que les hommes suivent des formations qui leur permettent d'évoluer vers des postes supérieurs. Concernant les primes, une personne qui exerce à mi-temps a moins l'occasion de progresser, sa carrière est forcément freinée... les opportunités d'évolution sont moins nombreuses.

— Ces situations d'inégalité affectent-elles également le monde des étudiant-e-s ?

Du côté des étudiants-e-s, nous avons à Lyon 3 pas moins de 101 associations. Les présidents sont presque systématiquement des hommes et très souvent nous retrouvons des vice-présidentes femmes (en dehors des associations féministes). Les étudiantes expliquent qu'elles ne veulent pas se montrer trop ambitieuses alors que pour un homme l'ambition est normale et assumée. J'ai aussi copiloté la Cellule d'Action contre les Discriminations et le Harcèlement, la CADH. Beaucoup d'étudiantes sont venues me parler à ce moment-là. Elles m'ont racontée des situations de harcèlements, voire des agressions sexuelles. Elles ont évoqué notamment les périodes de stage et les moments festifs.

En entreprise, donc en alternance ou en formation initiale, des jeunes femmes m'ont relaté des faits de harcèlements. Ce sont des situations difficiles à dénoncer car ces étudiantes sont à la fin de leur cursus et doivent le valider dans l'entreprise. Elles ne veulent pas mettre en danger leurs parcours. Et pour certaines, c'est parfois après qu'elles dénoncent les situations, demandant simplement de blacklister l'entreprise pour que d'autres étudiantes n'aient pas à endurer ce qu'elles ont vécu. Les temps festifs sont également des occasions de dérapages entre étudiants et étudiantes. Même si les bizutages sont désormais interdits, il demeure néanmoins des formes d'intégrations qui, lors de fêtes trop alcoolisées, lorsque le consentement est altéré et les facultés cognitives réduites, dans lesquelles les étudiantes peuvent vivre des situations graves et difficiles comme des agressions et des rapports sexuels forcés. Si la victime a porté plainte, des mesures d'éloignement peuvent être prises, mais ce n'est pas encore systématique, et cela place la victime dans une situation difficile vis-à-vis des autres parties prenantes, collègues ou camarades. Le processus judiciaire est très long. Les commissions de discipline peuvent intervenir mais nous ne sommes pas bien outillés pour le faire. Nous ne sommes pas psychologues ou policiers et nous ne pouvons pas nous substituer à la justice. Il y a une grande gêne pour traiter ces questions en profondeur, nous campons sur des recommandations générales. La justice étant très longue, souvent l'étudiant incriminé n'est plus à l'université depuis un moment lorsque la décision judiciaire tombe. En plus, que ça soit parce que la parole a été libérée ou pour des raisons difficiles à déterminer, ces cas de figure ont tendance à devenir plus nombreux avec les années.

— En matière de pistes d'action, qu'est-il possible de mettre en place ?

Le ministère a mis en place une campagne sur le consentement, un nouveau plan de lutte contre les discriminations est lancé, autant d'éléments qui traduisent aussi une prise de conscience plus importante de ces phénomènes. Il y a aussi les actions de formation et de sensibilisation. Nous avons fait venir des spécialistes de la lutte contre les VSS (violences sexistes et sexuelles) en lançant une grande conférence en e-learning. Mais cela s'adresse à des gens qui sont a minima concernés par ces questions. Il faudrait que ce soit plus large et même que ça soit obligatoire pour toutes et tous. L'année dernière, nous avons proposé des webinaires pour les différents publics : les administratifs sont un peu plus venus mais les étudiant.e.s peu. C'est évidemment une question de disponibilité qui est évoquée. J'ai organisé aussi une formation destinée aux membres des associations étudiantes : à force de rappel, des étudiantes sont venues mais les présidents d'associations jamais. Dans d'autres universités, ils ont tenté de contraindre les associations financièrement pour suivre les formations. Je me suis vraiment interrogée sur le pourquoi de cette « carence ». La génération actuelle n'est finalement pas si sensible à la promotion de l'égalité. Le battage médiatique est peut-être aussi contre-productif. J'ai également proposé, dans le plan d'actions relatif à l'égalité femme-homme, la mise en place de groupes de travail pour obtenir davantage de statistiques genrées sur les différences de rémunérations. J'ai proposé que l'on réalise des interviews de personnels pour mieux débusquer et comprendre à quel moment, dans une carrière, se creusent les inégalités. Au fur et à mesure que j'arrivais avec des propositions, j'ai trouvé qu'on réduisait la voilure sur les actions.

— Est-ce que les choses changent ? Est-ce relié à des systèmes d'organisation du travail ?

J'ai l'impression que malgré ce bilan en demi-teinte, il y a des dimensions du problème qui évoluent. La parole est plus ouverte qu'avant avec Metoo et les différentes affaires en France qui ont défrayé la chronique médiatique (Olivier Duhamel, le milieu du cinéma, la dénonciation des féminicides). La sphère publique s'est emparée de ces questions et on en parle beaucoup plus. Aujourd'hui, il y

a des plans contre les violences sexistes et sexuelles. Il y a des fonds pour répondre à des appels à projet en la matière. Mais le ministère va-t-il faire un état des lieux de ces plans au bout de trois ans ? Qu'en fera-t-il ? Cela pose la question de l'évaluation des politiques publiques... Qui va la faire ? Il faudrait d'ailleurs que ces plans et les levées de fonds correspondantes soient bien dirigées vers les actions concrètes déterminées dans les réponses aux appels à projet et ne servent pas à financer autre chose. Les mesures à prendre ne sont pas très onéreuses : faire venir des intervenants, faire de la formation... ce n'est pas extrêmement coûteux. On en parle plus, c'est sûr, mais il faudrait démontrer que les situations entre femmes et hommes sont encore trop injustes, notamment autour des dimensions comme l'égalité professionnelle et les rémunérations. Prendre le problème sous l'angle économique peut fonctionner et éveiller les consciences. Les VSS, par exemple, ne relèvent pas simplement d'une dimension comportementale répréhensible : c'est surtout le reflet de la domination économique des hommes qui leur permet de faire pression sur des personnes disposant de moins de ressources et dépendantes financièrement. Il est aussi possible d'imposer des quotas de femmes dans des postes sélectionnés pour assurer la mixité. Du côté du harcèlement et des agressions, c'est certainement complexe parce que l'on touche à l'intime, aux relations entre les individus. Il est possible de sanctionner, mais une mesure comme celle-là vient après que des faits aient été commis. Je ne suis pas sûre que les seules actions de sensibilisation puissent permettre de changer la donne. Il y a toute une éducation à faire auprès des garçons, dès le bas âge. On apprend aux filles à faire attention en sortant dans la rue, il faut apprendre aux garçons à respecter les filles. Or ça ne se fait qu'à l'université alors que c'est toute la société qui est concernée. Je suis beaucoup plus pessimiste dans ce domaine. Il faudra des évolutions dans les mentalités pour permettre aux femmes une amélioration de leur situation économique qui leur garantira une réelle égalité et une indépendance. Mais à court terme, dans l'université, d'autres mesures peuvent être prises. Par exemple, une règle peut être établie pour considérer qu'après une période de présidence détenue par un homme, cela soit au tour d'une femme et ainsi de suite. Cela pourrait être une obligation. Les causes d'inégalités sont systémiques et c'est par un ensemble d'actions que nous pourrions progresser et les réduire.

— Vous avez publié en 2018 un article sur la diversité du genre dans les entreprises de tailles intermédiaires (ETI). Vous y montriez qu'une plus grande participation des femmes aux conseils d'administration pouvait être un facteur de performance pour les entreprises. Est-ce un résultat intéressant pour la promotion de l'égalité professionnelle et la mixité et quels sont les écueils à éviter pour interpréter ces résultats ?

Nous avons écrit cet article avec trois collègues dont une personne qui a travaillé sur les entreprises familiales au Liban. Les contacts avec ces entreprises m'ont beaucoup frappée : la mixité semble fonctionner. Nous avons publié un premier papier sur les entreprises libanaises. Nous nous sommes dit que ce serait intéressant de faire la même chose en France en s'appuyant sur la base de données de Middenext sur les ETI cotées en bourse. Nous savons bien que malgré des incitations publiques contraignantes les seuils obligatoires de la participation des femmes dans les conseils d'administration (CA) ne sont pas encore atteints. Des résistances sont toujours présentes et l'argument le plus souvent entendu est l'absence de compétences chez les femmes pour exercer ce type de responsabilités. Nous voulions sur une base empirique vérifier si la plus grande présence des femmes dans les CA pouvait être corrélée aux résultats de l'entreprise. Nous voulions également éviter d'avoir recours à des attributs « naturalisants » – les qualités intrinsèque des femmes – pour expliquer les résultats. Nous avons mis en évidence le fait qu'un nombre croissant de femmes peut avoir un effet bénéfique sur la performance de l'entreprise, évaluée par des critères financiers. Ce résultat est particulièrement

intéressant. Il permet de ne pas se focaliser exclusivement sur les obligations légales qui pèsent sur les entreprises pour assurer une plus grande mixité dans leurs organes de direction. Un argument d'une autre nature peut être développé en faveur de l'égalité. La diversité du genre est un facteur de performance des entreprises. Il n'y a pas lieu d'opposer une soi-disant incompétence des femmes pour les empêcher d'accéder à des postes à responsabilités. Évidemment, ce résultat devrait être corroboré par d'autres recherches pour comprendre concrètement les mécanismes à l'œuvre dans ce phénomène.

— Comment le travail peut-il être un levier d'égalité ?

Je suis étonnée par le phénomène des « démissions » que l'on constate de façon empirique mais aussi en entendant les plaintes des unes et des autres. Si nous arrivons à montrer qu'un environnement de travail équilibré et égalitaire permet de mieux intégrer les personnes au travail, tout en maintenant une bonne performance économique, nous aurons progressé de façon importante. L'amélioration des conditions de travail va devenir un véritable facteur d'attractivité des organisations. Une véritable égalité professionnelle également. Le milieu universitaire est un milieu de pouvoir. Les frontières entre la vie privée et professionnelle, pour les enseignant.e.s-chercheur.e.s ne sont pas évidentes. Une partie des tâches s'effectue à domicile, cela empiète significativement sur la vie privée. Le milieu est rude comme en témoignent les départs observés. La compétition pour les postes est âpre. Les rapports entre le personnel enseignant et les administratifs peuvent être teintés de condescendance et même de violences. Par exemple, il y a des postures masculines entre enseignants et assistantes qui confinent au sexisme et à des rapports patriarcaux. Il est attendu de ces dernières qu'elles soient disponibles en tout temps pour effectuer les tâches voulues par les enseignants. Sans doute qu'entre femmes, de ce point de vue, il y a davantage de compréhension des situations vécues, notamment les contraintes domestiques et d'éducation des enfants qui expliquent des retards ou une disponibilité imparfaite.

— Est-ce que cette situation se retrouve dans d'autres pays ?

Il y a des pays nordiques où ce qui se passe en France ne serait pas accepté. Les pratiques sont différentes et la sensibilisation plus prononcée. En 2003, à l'Université de Minneapolis, il fallait laisser la porte ouverte quand nous recevions des étudiant.e.s. Certains collègues hommes évitaient de prendre l'ascenseur avec les étudiantes. À l'époque, cela m'avait étonnée, mais pourquoi pas ? Au London College, par exemple, l'alternance entre femmes et hommes pour les postes à responsabilités est instituée dans certains départements comme un fonctionnement normal. Même situation à Göteborg et Malmö en Suède. L'égalité entre femmes et hommes à l'université est beaucoup mieux établie dans ces pays.

— BIBLIOGRAPHIE

Mercier-Suissa, Catherine, Salloum, Charbel et Pascale Levet (2018), « Diversité du genre dans le Conseil d'Administration des ETI françaises : quelle masse critique de femmes pour influencer sur la performance financière ? », in *@GRH*, n° 29, p. 9-29.

LES EFFETS DIFFÉRENCIÉS DU TÉLÉTRAVAIL SUR LES FEMMES ET LES HOMMES. L'EXEMPLE DE DEUX SERVICES PUBLICS

Entretien avec Gabrielle Schütz

Gabrielle Schütz est sociologue, maîtresse de conférence à l'université Versailles – Saint-Quentin-en-Yvelines au laboratoire PRINTEMPS. Elle est l'auteur de *Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesse d'accueil*, publié aux éditions La dispute (2018). Cet ouvrage, à partir d'enquêtes de terrains, analyse la manière dont des attributs de genre soi-disant propres à la « féminité » – la beauté, la jeunesse mais aussi la sollicitude et l'attention – sont mis au travail dans une profession largement féminisée. Recevoir le public dans des configurations variées – salons, congrès, manifestations sportives – exige pourtant des compétences qui sont loin d'être un attribut naturel des salariées. Il faut savoir se présenter, paraître, informer mais aussi dévier des propos désobligeants et foncièrement sexistes (blagues, sous-entendus, propositions, etc.). Ce métier s'exerce aussi dans une configuration d'emploi précise : le recours à la sous-traitance. L'employeur est un intermédiaire qui ne bénéficie pas directement du fruit du travail des salariées. Le client achète ainsi une prestation qu'il veut parfaite. Cette double perspective expose les salariées à la précarité et à des risques professionnels divers (posture debout prolongée, temps partiels, harcèlement, etc.). Plus récemment, Gabrielle Schütz a coordonné un dossier de la revue *Sociologies Pratiques* (numéro 43, 2021) consacré au télétravail (« Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations ») qui fait état de nombreuses recherches menées autour du développement rapide du télétravail ces dernières années. C'est l'occasion pour nous de nous entretenir des recherches les plus récentes de Gabrielle Schütz, qu'elle a initiées en 2018 et qui portent sur deux organisations publiques — une administration territoriale et un institut de formation et de recherche — qui ont mis en place le télétravail à cette période. Nous verrons qu'il existe, malgré les différences entre ces deux contextes, certaines convergences organisationnelles et que la question du genre au travail se pose de façon centrale : femmes et hommes, du fait de leur place dans les hiérarchies de travail et de genre ne vivent pas de la même façon le télétravail et les transformations que son développement implique.

Entretien réalisé par Thierry Rousseau,
Rédacteur en chef de *La Revue des conditions de travail*, Anact

— **Plusieurs enquêtes menées notamment par les organisations syndicales ont montré que le télétravail comportait des incidences sur les conditions de travail, en particulier pour les femmes. Est-ce que cette préoccupation se retrouve dans les deux organisations où votre enquête a été menée ?**

Ce n'est pas évident. La question du genre dans le télétravail dans ces deux organisations ne fait pas l'objet d'un traitement explicite même de la part des représentants du personnel. Le genre au travail est pour le moment relativement absent du débat social même à propos d'une mesure comme le télétravail qui touche différemment les femmes et les hommes. Nous savons ainsi que les femmes disposent moins souvent que les hommes d'un espace dédié pour télétravailler à leur domicile et qu'elles subissent une double contrainte dans la mesure où télétravaillant, elles se consacrent plus que les hommes à l'éducation et aux soins des enfants. C'était très net dans les périodes de confinement mais cela reste le cas au-delà. On sait aussi que les femmes télétravaillent dans des proportions comparables à celles des hommes selon l'enquête de l'INSEE en 2021¹. Toutefois, cette égalité n'est qu'apparente : elle ne nous informe pas des souhaits des femmes et des hommes pour télétravailler ni des conditions concrètes dans lesquelles cette possibilité s'inscrit.

— **Dans vos recherches les plus récentes, comment cette question s'est-elle posée ?**

Cette recherche porte sur le déploiement du télétravail dans deux organismes publics entre 2018 et 2022. Il y a d'abord un Organisme de Formation Recherche (OFR), appartenant à la fonction publique d'État et composé de plus ou moins 150 agentes et agents, et une administration territoriale (AT) d'environ 1 800 agentes et agents, dans laquelle j'enquête avec François Sarfati (Université d'Evry, Centre Pierre Naville). Ce sont des métiers de services *a priori* télétravaillables. Les deux organisations sont féminisées à plus de 60% (respectivement 62 et 63%). Les postes d'encadrement sont plus nombreux chez AT. Ces organisations sont maintenant couvertes par un accord de télétravail fonction publique qui prend en compte les questions de genre (accord du 13 juillet 2021). Chez OFR, le dispositif autorisant le télétravail remonte à 2019 et propose un jour fixe de télétravail par semaine. Chez AT, il date de 2017 et s'est élargi progressivement à 2 jours fixes par semaine et à une vingtaine de jours flottants annuels. Dans les deux organisations, le télétravail doit être validé par la hiérarchie. Des entretiens et observations ont été réalisés pour investiguer de façon longitudinale ces deux organisations.

— **Le télétravail est-il vécu de la même façon dans les deux organisations ?**

En fait pas du tout. Celui-ci peut être implanté de différentes façons et comporter des incidences et une dynamique de développement contrastées. Le télétravail ne revêt pas du tout la même signification. Le cadrage du télétravail est vraiment très différent dans l'un et l'autre des services publics. Pour AT, il a été imaginé comme un nouveau mode d'organisation du travail en soutenant des concepts comme l'autonomie, la responsabilité, l'horizontalité. La notion d'administration libérée a même été avancée. C'est un discours que l'on retrouve souvent dans le privé et qui a une vraie cohérence : au-delà du caractère obligatoire du télétravail pendant les confinements, celui-ci est souvent présenté comme une véritable opportunité de transformation managériale du travail, une façon de mettre en place de nouveaux fonctionnements individuels et collectifs. Il est aussi proposé de mettre en place une organisation en *flex-office*, ce qui ne ravit pas toutes les personnes au travail. Le télétravail s'inscrit donc dans un projet plus général de transformation de l'organisation. Pour OFR, la situation était très différente. Le télétravail a été mis en place parce qu'il fallait le faire, parce qu'il y avait un décret de la fonction publique (2016) qui ordonnait l'implantation de celui-ci et qui précisait certaines

¹ Voir *Insee Focus*, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », n° 263.

modalités de son déploiement, notamment les négociations avec les représentants du personnel. Il n'était cependant pas question d'en faire un projet d'organisation à part entière. Mais ce que je trouve intéressant, c'est que dans cette dernière organisation, où ils ne voulaient pas spécialement mettre en place le télétravail, et où ils ont tenté de limiter son ampleur, celui-ci a comporté des effets similaires à la première organisation. En fait, il est possible d'observer dans les deux cas une certaine convergence. Ce qui est certain, c'est que le télétravail n'est pas sans avoir des effets importants pour les conditions de travail.

— Quelle a été la trajectoire du télétravail dans ces deux organisations ?

L'organisation qui ne voulait pas mettre en place le télétravail – OFR –, pour laquelle le télétravail a « mauvais genre » encore aujourd'hui en 2022, se rend assez vite compte des bénéfices qu'elle peut en retirer malgré l'opposition de la direction et d'un certain nombre d'encadrants. Ce n'était pas visible au début. Le discours était vraiment que le télétravail visait à assurer le bien-être des agents mais n'avait aucun avantage pour l'organisation ni son fonctionnement. Or, le télétravail a été utilisé comme une mesure qui permet d'acheter la paix sociale, il a fait partie d'un donnant-donnant notamment pour réajuster le temps de travail, faire accepter un allongement de la durée de celui-ci contre des jours de télétravail. Par ailleurs, le télétravail a permis de surmonter les grèves de transport pendant la tentative de réforme des retraites en 2019, puis de surmonter les confinements en 2020. Mais le télétravail a procuré d'autres avantages encore pour l'organisation qui a dû remettre à plat un certain nombre de processus de travail des agents. Par exemple, il a fallu organiser la substituabilité entre les présents et ceux en télétravail pour assurer l'accueil du public. Cela obligeait à une certaine standardisation des méthodes et à mettre à plat les processus de travail. Il en a résulté une plus grande polyvalence pour assurer les roulements pour que les personnes sur site puissent répondre à la place des personnes qui n'étaient pas présentes. À terme, cela permet à l'organisation de réduire certains postes, et donc de redéployer les personnes vers d'autres missions. Même si ce n'était pas conçu comme ça initialement, le télétravail est devenu un vecteur de transformation organisationnelle, comme dans l'administration territoriale où c'était visé dès le départ.

— Comment la question du genre se pose-t-elle dans ces organisations ?

Dans les deux organismes, les femmes télétravaillent plus que les hommes. Selon les années considérées, elles représentent entre 69 et 73% des télétravailleurs chez AT et entre 80 et 94% chez OFR. Les femmes sont donc plus nombreuses à se saisir du télétravail que les hommes. Le différentiel de recours entre femmes et hommes est d'autant plus massif qu'il faut avoir à l'esprit qu'elles sont plus présentes dans les catégories C de la fonction publique, donc qu'elles sont plus souvent sur des postes comportant des tâches non télétravaillables, des postes de non-cadres. Cette situation n'est pas sans cristalliser des problèmes. Dans l'organisme réticent à mettre en place le télétravail – OFR –, un véritable discours discriminatoire se développe à ce propos. Le discours qui a cours est que les personnes en télétravail sont plus « télé » que « travail ». Mais en fait ce soupçon est très genré. C'est une crainte qui vise les femmes, plus particulièrement les mères de famille, avec la suspicion que celles-ci utilisent le télétravail pour économiser des frais de garde. De plus, ce discours combine représentation sexiste et domination hiérarchique dans le travail. Ce sont les catégories professionnelles les plus subordonnées qui sont l'objet de cette accusation, soit les catégories C de la fonction publique. Dans l'organisme qui a fait du télétravail un véritable projet organisationnel, les conséquences générées sont moins perceptibles de prime abord. Il y a une véritable incitation par le management à télétravailler, et le différentiel de recours au télétravail entre femmes et hommes est moins important.

— Comment expliquer le recours plus élevé au télétravail par les femmes dans ces deux organisations, et en particulier chez OFR, alors qu’elles courent le risque de la stigmatisation ?

Les femmes ont généralement un intérêt objectif au télétravail plus grand que les hommes. Pour le comprendre, il faut faire intervenir la notion d’autonomie temporelle autant dans la sphère du travail que dans la sphère privée. Dans l’un et l’autre espace, les femmes disposent de moins de marges de manœuvre temporelles que les hommes pour accomplir leurs tâches, qu’elles soient professionnelles ou domestiques (activités ménagères et d’éducation des enfants). Dans la sphère privée, les enquêtes Emploi du temps de l’INSEE montrent que les femmes assurent une plus grande quantité de travail domestique que les hommes. Dans la sphère professionnelle, les femmes occupent structurellement plus souvent des postes en bas de la hiérarchie professionnelle où l’autonomie temporelle et les marges de manœuvre sont faibles. Des recherches quantitatives récentes établissent que, même à poste de travail égal, les femmes disposent de moins de latitude temporelle. Le télétravail a en ce sens un réel attrait pour elles afin de développer des marges de manœuvre temporelles autant dans la sphère domestique que professionnelle. D’ailleurs, la diminution des heures de transports permise par le télétravail revient fréquemment dans les entretiens que j’ai menés. Le télétravail permet donc de mieux « concilier » temporalités professionnelles et domestiques, à l’instar d’autres mesures comme le temps partiel, sauf que le télétravail ne rime pas comme le temps partiel avec un salaire partiel. Cette recherche d’autonomie temporelle se retrouve également dans la sphère professionnelle. Par exemple, pour les assistantes pédagogiques chez OFR ou pour les travailleuses des ressources humaines chez AT, le télétravail permet d’éviter les interruptions fréquentes par des agents et des agentes qui, en présence, veulent souvent une réponse immédiate à leurs sollicitations. C’est une façon de se soustraire à cette pression qui force à l’interruption des tâches. La distance permet ainsi de se réapproprier certaines marges de manœuvre. C’est de cette façon qu’il est possible d’interpréter la sur-représentation des femmes dans l’usage du télétravail, en particulier chez OFR et alors même que les télétravailleuses sont l’objet d’un discours discriminant. Chez AT d’ailleurs, où le télétravail est encouragé et fait partie de la culture dominante, le télétravail n’est pas l’apanage des femmes, il est investi davantage par les hommes, même si leur recours à ce dispositif reste moindre. Son usage s’est banalisé et toutes et tous peuvent en principe le demander sans subir un regard péjoratif.

— Mais même dans ce dernier organisme – AT – qui a eu une politique volontariste de développement du télétravail, la question du genre et des catégories professionnelles s’est-elle aussi posée ?

En effet, cela ne s’est pas fait tout seul et il a fallu un certain temps pour que le télétravail se généralise à toutes et tous. Et encore, son usage diffère toujours entre hommes et femmes, et entre catégories professionnelles autonomes (les catégories A) et agents et agentes dans les emplois de catégorie C – les femmes sont moins présentes dans les postes d’encadrement supérieur de la fonction publique, plus présentes dans les catégories C. Il existe ainsi des régimes différenciés d’accès au télétravail. Les cadres A, parmi lesquels beaucoup de chargés de mission, ont eu accès rapidement à un jour de télétravail, puis deux et enfin près de trois jours avec les jours flottants. Dans leurs cas, ils utilisent le télétravail comme un moyen de flexibilité dans leur vie professionnelle et privée. Les heures de travail sont choisies (travailler le soir, par exemple) et le travail à domicile permet d’absorber les aléas de la vie quotidienne (rendez-vous chez le médecin, temps de repos, etc.). C’est loin d’être toujours le cas pour les non-cadres de catégories B et C. Hormis le fait qu’ils et elles ont souvent un jour de moins de télétravail, le recours à celui-ci se fait dans des règles plus rigides : déclaration préalable, respects des horaires de bureaux à domicile, etc. Il faut fournir un justificatif en cas de dérogation

aux heures de présence habituelle. En fait, pour les catégories C et en particulier pour les assistantes, il a fallu la crise sanitaire pour que le télétravail soit autorisé, et encore toujours avec un jour de décalage – en moins – par rapport aux cadres. Cette situation montre que, en fait, l'éligibilité au télétravail n'est pas seulement une question technique liée au caractère télétravaillable de certaines tâches qui peuvent être exécutées à distance. C'est aussi une question symbolique et hiérarchique traversée par les représentations de genre. Les métiers d'assistance et de secrétariat, occupés le plus souvent par des femmes, sont définis de manière très genrée : ils sont caractérisés par la disponibilité à autrui et la capacité à rendre des services, si bien qu'ils apparaissent peu « télétravaillables », et l'on en oublie presque que leurs tâches sont hautement dématérialisées et donc a priori très « télétravaillables ». Ils sont en plus situés au bas de l'échelle hiérarchique. Il est attendu que les femmes occupant ces métiers tiennent leur place au service des autres. La capacité à négocier l'accès au télétravail, dans cette perspective, est beaucoup plus ardue. Les femmes rencontrent ainsi structurellement plus d'obstacles que les hommes pour accéder au télétravail et les conditions de recours à celui-ci sont souvent beaucoup plus rigides pour elles.

— Le télétravail est souvent présenté comme une façon de mieux concilier non seulement la vie personnelle et la vie au travail mais est aussi censé permettre une plus grande flexibilité au travail. Qu'est-ce que vos observations permettent de comprendre de ces affirmations ?

Ce n'est pas si évident que ça. Et là encore, il faut pouvoir distinguer les situations. Pour les cadres autonomes, la « fluidité » engendrée par le télétravail peut se retourner contre eux et représenter une contrainte forte. La « déspatialisation » de l'activité et l'usage des visio-conférences se traduisent par une multiplication des réunions, enchaînées les unes à la suite des autres par un simple clic sur l'ordinateur portable. Cette situation où il est possible de multiplier les sources de communication se traduit par de la surcharge de travail pour ces cadres. C'est une question importante de santé au travail. Mais le télétravail peut aussi donner lieu à une plus grande rigidité de l'activité, et non à un accroissement de la « fluidité ». Chez OFR cette situation est très frappante. Elle est liée en partie au fait que cette organisation n'a pas complètement investi dans la dématérialisation de l'accès aux dossiers. Les télétravailleuses et les télétravailleurs ne font pas la même chose à la maison et au bureau. Souvent, traitant un dossier, elles doivent s'arrêter et ne peuvent aller au bout du traitement de celui-ci parce qu'il faut imprimer, chercher des signatures. C'est seulement au retour sur le site qu'elles pourront faire aboutir la tâche. De plus, avant les journées de télétravail, il faut scanner les dossiers en prévision du travail qu'il faudra réaliser et rassembler la documentation. Cela oblige à planifier le travail beaucoup plus qu'avant. C'est un vrai surcroît de travail qui pèse sur les individus. Mais le risque perdure qu'en télétravail elles ne puissent compléter une tâche faute d'accès à l'information et aux bons documents. Évidemment, ces situations réelles sont en décalage par rapport aux discours les plus souvent entendus sur le télétravail. Ce dernier est souvent associé à la fluidité, l'agilité et l'autonomie. Les observations de situations réelles de travail, avec les exemples évoqués ici, montrent que cette promesse n'est pas complètement tenue. Mais là encore, tout dépend de la façon dont le télétravail est mis en œuvre et comment les acteurs arrivent à s'en saisir. En la matière, il n'y a pas déterminisme strict. Mais ce que montrent mes recherches dans ces deux organismes, c'est que bien que désirant télétravailler – et plus que les hommes – les femmes sont placées devant des embûches pour y accéder. Cette situation relève autant de préjugés sexistes (les mères qui voudraient abuser du télétravail pour éviter les frais de garde de leurs enfants) que de préjugés hiérarchiques (les catégories C qui ne sont pas autonomes et en qui on ne peut avoir confiance) et de contraintes organisationnelles érigées comme autant de barrières pour assurer l'inéligibilité des femmes à cette mesure.

L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES PASSE PAR LE TRAVAIL

Entretien avec Sophie Binet

Le combat des femmes en faveur de l'égalité des droits et de leur participation au monde du travail a irrigué la CGT depuis sa création en 1895. C'était une femme, Marie Saderne, qui présidait le premier congrès de la CGT. Cependant, le positionnement féministe de la CGT ne s'est pas fait tout seul et a suscité des débats intenses. Il a fallu la persévérance de nombreuses militantes non seulement pour faire admettre la légitimité des revendications féministes à propos du travail et de son organisation mais aussi de la place des femmes au sein des instances de direction afin de garantir une parité réelle. Celle-ci a été imposée depuis 1999 à la direction confédérale même si le nombre de syndiquées reste encore minoritaire au sein de l'organisation (38%). Des efforts sont entrepris pour syndiquer les femmes alors que celles-ci exercent leur métier dans des secteurs particulièrement difficiles du point de vue des conditions de travail (souvent à temps partiel dans les services, le commerce et la santé) et des caractéristiques des entreprises (petites tailles, rapports encore patriarcaux entre employeurs et employées). En 2019, lors de son 52e congrès confédéral, la CGT s'est qualifiée et affichée comme « féministe ». Pour la centrale syndicale, la lutte des femmes occupe une place désormais fondamentale. De plus, un principe essentiel est affirmé : c'est dans et par le travail qu'une réelle égalité entre les femmes et les hommes pourra être assurée. Cependant, ces progrès sont fragiles et toujours susceptibles d'être remis en cause. Cette orientation nécessite donc une impulsion volontariste permanente. Entretien avec Sophie Binet, secrétaire générale de l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens, (l'Ugict avec plus de 80 000 syndiqué·e·s), dirigeante confédérale et pilote du collectif confédéral femmes-mixité depuis 2014 afin de faire un tour d'horizon des enjeux d'égalité professionnelle pour les revendications syndicales.

Entretien réalisé par Thierry Rousseau,
rédacteur en chef de La Revue des conditions de travail

— Qu'est-ce qui vous a conduite à vous intéresser aux questions d'égalités professionnelles entre femmes et hommes dans le monde du travail ?

À l'origine, je suis conseillère principale d'éducation en lycée professionnel. J'ai commencé ma carrière dans les quartiers nord de Marseille puis au Blanc-Mesnil. Je suis aujourd'hui détachée à plein temps pour exercer mes responsabilités syndicales. Mon engagement remonte à l'époque de mes 15 ans. J'ai pris conscience des inégalités sociales à l'école et j'ai commencé à m'engager dans la JOC (jeunesse ouvrière chrétienne) puis dans les mouvements lycéens. J'ai été dirigeante de l'Union nationale des étudiants de France (Unef) pendant la mobilisation contre le contrat première embauche (CPE) en 2006. J'appartiens à une génération qui n'était pas féministe au départ. Au début des années 2000, nous étions encore dans une période de reflux du féminisme. J'avais quand même un positionnement et une réflexion sur les stéréotypes ou les violences, par exemple, mais je ne me définissais pas comme féministe, c'était le combat de ma mère, pas celui de ma génération. Mon féminisme s'est défini et développé, je dirais s'est conscientisé, grâce aux militantes féministes de la CGT qui m'ont permis de comprendre comment se structurait l'imbrication entre les rapports de domination entre les hommes et les femmes et les rapports d'exploitation capitaliste. C'est vraiment la CGT qui m'a fait voir la nécessité de combattre les inégalités en transformant les rapports de travail. Il s'est aussi alimenté par ce que j'ai observé dans l'exercice de mon métier. J'étais déjà, du fait de mon histoire familiale, sensible à la question des violences sexistes et sexuelles. En travaillant auprès d'adolescentes, j'ai pu mesurer l'ampleur de ces violences, avec de très nombreuses élèves victimes de violences intra familiales, une violence sexiste très présente dans les rapports avec les garçons, voire même des situations de prostitution.

— La CGT n'en est pas à ses premiers combats en faveur de l'égalité professionnelle. Cette histoire remonte à loin et comporte de nombreuses péripéties. Quels sont les éléments qui vous ont marquée ?

Je me suis retrouvée dans une organisation qui a toute une histoire de prises en charge des questions d'égalité professionnelle. C'est peu reconnu et on fait comme si la CGT s'était réveillée récemment. Ce n'est pas le cas. Il y a eu des féministes à la CGT pratiquement depuis les débuts. Les combats féministes font partie des premières revendications ouvrières et syndicales. Cela a été le cas aussi dans l'organisation même avec, par exemple, des femmes élues au bureau confédéral de la CGT-U¹ en 1922 et la mise sur pied de commissions féminines chargées de porter les revendications des militantes. Cette évolution s'est renforcée à partir de 1945 avec l'arrivée de femmes dirigeantes² mais aussi par la participation de la CGT à la lutte pour l'égalité salariale et l'abolition des abattements sur les salaires féminins qui jusqu'en 1946 étaient de 20% inférieurs à ceux des hommes (le principe de l'égalité salariale entre hommes et femmes a alors été inscrit dans le préambule de la Constitution). Je suis redevable de toutes ces luttes menées par la CGT avec évidemment ses hauts et ses bas, et dont nous avons proposé une synthèse dans un livre co-écrit avec Maryse Dumas et Rachel Silvera (2019). De plus, ce combat pour l'égalité professionnelle est formalisé dans une charte adoptée par l'organisation en 2007 - « Charte égalité femmes/hommes (<http://www.cgt.fr>) » - qui est annexée à nos statuts et qui propose une approche intégrée des questions de l'égalité professionnelle (mainstreaming) dans les structures syndicales internes, le fonctionnement des organisations ainsi que les

¹ La CGT unitaire (CGTU) est née d'une scission avec la CGT dite confédérée en 1921. Les deux organisations se réuniront de nouveau en 1936 à l'occasion des combats du Front populaire.

² C'est le cas de Madeleine Colin, secrétaire confédérale de 1955 à 1969, venant des PTT et directrice d'Antoinette, un mensuel d'animation des luttes féminines de la CGT de 1955 à 1989. C'est aussi le cas de Maryse Dumas plus près de nous qui fut secrétaire générale de la Fédération des PTT et secrétaire confédérale. Voir Fanny Gallot et Rachel Silvera (2020).

actions syndicales et les négociations collectives. C'est donc un travail qui préexistait à mon arrivée en responsabilités dans ces domaines grâce au travail de nombreuses militantes. La CGT est peu coutumière des grands soirs et lorsqu'un élément comme une charte est formalisée, c'est le fruit d'une longue approche et de nombreuses discussions. Depuis 2014 nous avons mis en place un rapport annuel de situation comparée de la CGT, pour suivre dans le détail la mise en œuvre de nos décisions et la féminisation des responsabilités. Nous avons également amplifié le travail revendicatif sur l'égalité au travail, pour permettre aux syndicats de porter ces questions en proximité, face à l'employeur, avec des revendications concrètes. Enfin, en nous appuyant sur le travail de militantes précurseuses, nous avons lancé le combat contre les violences sexistes et sexuelles au travail deux ans avant #metoo, à une époque où personne n'en parlait. L'objectif était de démontrer que les questions d'égalité entre les femmes et les hommes, loin d'être une question de valeurs, « sociétale », extérieure à nos combats quotidiens, est une question pleinement syndicale. Cela s'est traduit notamment par la création d'un site egalite-professionnelle.cgt.fr qui regroupe tous nos outils (guides, accord type, etc.), le développement de formations, l'animation d'un réseau de référent.e.s et la création d'une cellule de veille contre les violences sexistes et sexuelles commises en interne.

— Sur quelles dimensions d'analyses cette approche résolument féministe se fonde-t-elle ?

Il est possible d'identifier trois approches principales. La première repose sur une impulsion dédiée et une prise en charge transversale qui est un peu la traduction et l'adaptation de ce que l'on peut qualifier de « gender mainstreaming ». La charte y fait d'ailleurs allusion explicitement. La seconde, c'est l'articulation permanente entre les rapports de domination – ce que l'on peut appeler le patriarcat – et les rapports capitalistes avec la nécessité de traiter ces deux dimensions du problème en permanence sans faire primer l'une sur l'autre. Troisièmement, la question de la mixité et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle notre collectif à la CGT s'appelle femmes/mixité, pas tant parce qu'il est mixte en lui-même – ce n'est d'ailleurs pas vraiment le cas – que parce que l'objectif consiste à promouvoir la mixité et la gagner au travail mais aussi dans la vie sociale en général. Et pour ce faire, il y a d'ailleurs besoin de passer par l'égalité entre femmes et hommes dans tous les domaines (social, conditions de travail, salaires, etc.). Cette approche s'est encore renforcée lors notre dernier congrès en 2019 qui en est venu, dans les documents d'orientations, à qualifier la CGT de « féministe » pour mieux asseoir notre féminisme syndical et notre syndicalisme féministe à partir des trois approches que je viens d'évoquer, surtout la compréhension de l'articulation permanente entre la lutte contre les rapports d'exploitation et contre les rapports de domination.

— Quelles sont les difficultés auxquelles les organisations syndicales font face pour promouvoir actuellement l'égalité professionnelle et la mixité des emplois et des métiers ?

La question est vaste mais je dirai que de prime abord, il faut reconnaître comme prépondérant l'affirmation selon laquelle l'égalité entre les femmes et les hommes passe par l'égalité au travail. C'est une approche essentielle pour la CGT. L'accès au travail des femmes est indispensable pour garantir l'égalité dans la vie sociale. C'est un élément qui a traversé l'histoire de la CGT et qui n'a pas été complètement tranché avant les années soixante avec les débats sur le salaire maternel. Nous avons tout de suite pris position contre celui-ci en soutenant que la place des femmes est au travail et qu'il faut permettre à celles-ci d'y accéder pour bénéficier de l'indépendance économique au lieu de les enfermer au foyer. Cette lutte est encore d'actualité et elle explique aussi que nous avons pris position contre le revenu universel qui aurait pu se transformer en une espèce de salaire maternel. C'est aussi à partir de ce principe que nous combattons le temps partiel pour permettre aux femmes

de travailler à temps plein et de disposer d'un salaire complet. L'enjeu consiste également à assurer un meilleur partage des tâches domestiques et une réduction collective du temps de travail. C'est d'ailleurs un point de débat que l'on peut avoir avec certains courants féministes qui ont parfois tendance à occulter la place centrale du travail et les enjeux économiques pour se focaliser sur les questions sociétales, à l'instar de certaines positions patronales, comme si l'égalité professionnelle pouvait trouver sa solution dans les seuls changements éducatifs et médiatiques. Pour nous, l'égalité ne relève pas seulement d'un changement dans les représentations et nous considérons que le travail joue un rôle central. Les inégalités font système. Même, avec des sujets en apparence étrangers au monde du travail, comme les violences conjugales, où l'employeur n'a évidemment aucune responsabilité directe, et si l'on cherche à comprendre pourquoi il est si difficile de quitter un conjoint violent, l'absence d'indépendance économique, le fait d'avoir un salaire trop faible pour payer son logement et nourrir ses enfants pèsent lourd. Les inégalités de salaire nourrissent et renforcent les autres inégalités. C'est le cas avec la répartition des tâches domestiques mais aussi avec les congés parentaux plus souvent pris par les femmes puisque leurs revenus sont plus faibles. Le rôle du travail est essentiel à rappeler pour promouvoir l'égalité professionnelle.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la journée internationale de lutte pour les droits des femmes du 8 mars a été lancée par l'internationale socialiste en 1910, en miroir à celle du 1er mai. Le mot d'ordre consistait à réclamer non seulement le droit de vote mais aussi l'égalité au travail. Notre action s'inscrit dans cette histoire. Concernant les difficultés plus spécifiques, il est possible de mentionner l'invisibilisation des situations vécues par les femmes, à commencer par le défaut de statistiques qui permettent de mieux éclairer la situation différenciée des femmes et des hommes. Une étude de l'Anact est d'ailleurs sortie récemment pour analyser les enjeux de sinistralité³ et qui constate un accroissement de accidents de travail et des maladies professionnelles pour les femmes. Cela fait des années que nous le disons. Mais dans l'ensemble, il y a une invisibilisation totale de la pénibilité dans les métiers à prédominance féminine.

— Est-ce que les statistiques issues de la banque de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) pourraient pallier ce défaut de visibilité de la pénibilité des situations de travail dans ces métiers à prédominance féminine ?

Nous avons été à l'initiative de l'amendement à la loi de 2014 qui imposait des statistiques sexuées. Il n'est malheureusement pas mis en œuvre et les facteurs de pénibilités dans ces métiers restent largement invisibilisés. C'est le cas, par exemple, avec la multiplication des petites manutentions – avec un port de charge faible – mais qui, répétés et sous fortes contraintes de temps et de rythme – à la fin de la journée, représentent une véritable charge lourde. C'est le cas avec les caissières dans les grandes surfaces. Il y a aussi les cris des enfants dans les crèches qui peuvent comporter des volumes sonores identiques à ceux du BTP. Mais comme ce sont des enfants, il est considéré que ce n'est pas du bruit. Même chose pour le port des personnes dans le secteur sanitaire et social : ce sont des personnes et ce n'est pas assimilé à un port de charges. Pour ces métiers, il n'y a d'ailleurs pas de normes limites et le port de charges assumé par les aides-soignantes ou les infirmières reste invisibilisé. Ce phénomène est également lié à la prévalence de stéréotypes sexistes selon lesquels dans les métiers à prédominance féminine, il n'y a pas de pénibilités : ils sont le prolongement quasi-naturel de qualités féminines. Être assistante maternelle, cela ne peut pas être pénible puisque en fait, c'est être mère. Il n'y aurait que les métiers masculins qui sont pénibles.

³ Anact (2022), *Photographie statistique de la sinistralité au travail en France selon le sexe*, <https://www.anact.fr/sinistralite-au-travail-en-france-une-evolution-differenciee-entre-les-femmes-et-les-hommes-entre>

— **Les diagnostics genrés des situations professionnelles n'ont pas pu améliorer cette situation en objectivant davantage la pénibilité de certains métiers féminins ?**

Pire que ça, c'est inexistant. Ce n'est pas comme si les diagnostics étaient réalisés et peu exploités. Dans l'ensemble, ils ne sont pas faits. Nous nous sommes battues pour avoir un instrument de mesure qui permet d'objectiver les situations d'inégalités afin de les corriger. Malheureusement, l'index égalité professionnelle passe totalement à côté de cet objectif. Je dirais même que l'index a été paramétré pour invisibiliser les écarts de salaires. La quasi-totalité des entreprises s'en tirent d'ailleurs très bien et obtiennent une bonne notation. Les temps partiels ne sont pas pris en compte ainsi que de nombreux paramètres qui ont pour effet de minimiser les inégalités et les écarts salariaux. De plus, très souvent, les représentants du personnel ne peuvent pas vérifier les modalités du calcul. Les entreprises ne jouent pas le jeu et proposent une auto-notation qui leur convient.

— **Mais est-ce que vous avez des exemples où des sections syndicales auraient réussi à imposer à l'employeur une utilisation des données en faveur de l'égalité professionnelle ?**

Par exemple, une militante dans la fonction publique territoriale souhaiterait disposer d'un diagnostic genré pour établir le document unique d'évaluation des risques professionnels en fonction de celui-ci. Le responsable santé de la collectivité lui répond que cette démarche n'est pas scientifique et que l'INRS n'en parle pas. Elle a mis deux ans à obtenir des données genrées portant sur les accidents de services. Une autre militante, dans la territoriale elle aussi en Île-de-France a eu l'idée d'éplucher les chiffres des bilans sociaux sur plusieurs années. Ces données montrent une surexposition très forte des femmes aux accidents de trajets. La direction répond « qu'il faut que les femmes arrêtent de porter des talons au moment de leurs déplacements dans les transports ». Il est montré aussi une hausse importante du nombre d'accidents de services dans les professions les plus précaires. Cette situation a été dénoncée dans les instances mais il a été difficile de lier ces données aux difficultés vécues par les collègues exerçant dans des métiers précaires. Cela n'a pas été pris en charge concrètement par l'employeur. Cet exemple montre que même lorsque des données sexuées sont fournies et mises en débat, combien il est compliqué d'envisager des mesures correctives pour résoudre les problèmes. Il y a un véritable refus de travailler ces questions. Dans ce cas, la militante voulait intervenir et faire porter le débat sur l'utilisation des chariots d'entretien dans les lycées, conçus pour des hommes mais de plus en plus utilisés par des femmes.

— **Il y a encore des progrès à faire avant de vraiment traiter inégalités dans la survenue des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail ?**

C'est évident et le débat récent sur les règles illustre cette difficulté, notamment à la SNCF qui a proposé aux conductrices d'essayer des culottes menstruelles pour pallier le manque de sanitaires à bord des motrices ou en bout de quais. Ce sujet s'est imposé dans le contexte de l'accès des femmes à des postes de conduite depuis une dizaine d'années grâce à la comparaison sexuée des candidatures et des recrutements mis en place par la CGT. Il y a quelques années, la direction avait proposé aux conductrices un accessoire pour uriner debout, sur les voies, comme les hommes, ce qui avait, déjà, suscité un tollé ! Au lieu de se remettre en cause et de prendre en compte la question de fond de l'accès des conductrices et des conducteurs à des sanitaires, la direction continue les annonces gadgets... pour éviter un investissement financier. Pourtant, il s'agit de la responsabilité claire de l'employeur de garantir la dignité des salarié.e.s et de leur assurer l'accès à des sanitaires décents ! C'est aussi le cas pour les factrices à La poste qui en sont réduites, pour aller aux sanitaires,

⁴ Emmanuel Todd, *Où en sont-elles ? Une esquisse de l'histoire des femmes* (2022), Seuil, 400 p.

à le demander à des personnes qu'elles connaissent dans leurs tournées. Et puis, dans cette question à l'accès aux sanitaires, il y a également la dimension des risques de violences sexistes et sexuelles (VSS) surtout dans les cas où l'accès aux sanitaires et aux vestiaires reste mixte. C'est clairement un facteur de risque, surtout quand les femmes sont minoritaires, de leur imposer de partager les mêmes sanitaires ou vestiaires que les hommes. Ce sont des questions qui restent invisibles et non dites alors que cela conditionne la santé des travailleuses. De ce point de vue, l'expérience montre que l'amélioration des conditions de travail des femmes permet aussi d'améliorer celles des hommes. C'est un principe extrêmement important pour la CGT.

— Qu'en est-il de la mixité et de la progression de celle-ci ?

Il y a d'abord la plus grande participation des femmes au monde du travail qui est un progrès indéniable. Pour autant, toutes les questions ne sont pas résolues. On peut croire comme le fait Emmanuel Todd⁴ que la cause des femmes dans nos sociétés serait réglée et l'égalité assurée. Nous serions presque dans une société matriarcale, comme il l'explique dans son livre de façon fallacieuse. Oui, les femmes sont aujourd'hui plus diplômées que les hommes. Mais elles restent moins bien payées même avec des diplômes plus élevés. Il leur manque également un déroulement de carrière. Cela confirme que l'égalité entre les femmes et les hommes ne sera pas acquise par des mesures sociétales extérieures au monde du travail. La responsabilité des employeurs est directement en cause dans la mesure où la possession par les femmes de qualifications professionnelles élevées ne se traduit toujours pas dans une véritable égalité. C'est très bien qu'il y ait plus de femmes dans l'encadrement mais la marche est encore longue vers l'égalité. Toutefois, les chiffres montrent que c'est entre les femmes et les hommes cadres qu'il y a le plus d'écart de salaire ! Ensuite, la mixité ne s'observe pas partout et reste loin d'être acquise. Elle progresse dans les métiers d'encadrement mais régresse dans les métiers d'exécution. Il y a deux leviers pour améliorer la mixité dans ceux-ci. Pour les métiers à prédominance masculine, il faut améliorer les conditions de travail, réduire la pénibilité et aussi mieux prévenir les violences sexistes et sexuelles. Dans les métiers féminisés, il faut renforcer leur attractivité en augmentant les salaires. Ce sont deux sujets sur lesquels le patronat refuse de travailler. Sur les métiers masculinisés, il y a aussi des réticences à dépasser chez ceux qui estiment que si des femmes les exerçaient, le métier serait dévalorisé. Il y a aussi des formes de sexismes bienveillants, de virilisme protecteur qui considérerait que certains métiers seraient tellement pénibles que ce ne serait pas un progrès si des femmes en venaient à les exercer. C'est oublier que les femmes exercent aussi des métiers fortement pénibles même si les facteurs de pénibilité sont différents. Là aussi il y a un combat à mener contre les stéréotypes de genres. En fait, sur cette question de la pénibilité, il faut avoir une vision équilibrée. Il serait erroné de considérer que les femmes ont des métiers plus pénibles que les hommes. Dans les secteurs masculinisés, dans l'industrie ou les travaux publics, c'est là que l'on va trouver les métiers les plus pénibles avec un cumul de critères de pénibilités importants. Les hommes sont plus nombreux à être victimes d'accidents du travail et de maladies professionnelles. Par contre, la différence par rapport aux métiers féminisés est que cette pénibilité est généralement prise en charge et reconnue socialement, bien que de façon encore insuffisante. La preuve : les accidents de travail et les maladies professionnelles stagnent voire régressent dans les métiers à prédominance masculine, grâce aux mesures de prévention de la pénibilité arrachées par les syndicats ; en revanche, cela explose dans les métiers féminisés.

⁵ Voir <https://ugictcgt.fr/dossier-presse-enquete-teletravail/>

— Que pensez-vous du télétravail tel que nous l'avons connu récemment et quels enjeux son développement pose-t-il pour le mouvement syndical ?

Le télétravail à temps plein reste très minoritaire, c'est effectivement souhaitable et nous proposons un maximum d'un mi-temps télétravaillé par semaine. En fait, le patronat veut surtout garder la main, limiter l'encadrement conventionnel du télétravail et l'organiser comme il l'entend. Dans certains cas, le télétravail à plein temps est utilisé pour externaliser le travail qualifié et fermer, par exemple, les sièges sociaux des entreprises. C'est alors conçu comme une mesure d'optimisation des coûts par la réduction des surfaces de bureaux. C'est une possibilité et le manque d'encadrement collectif contraignant dans l'usage du télétravail autorise ces pratiques. Cependant, la majorité des employeurs a bien identifié les risques que faisait peser le télétravail à temps plein sur le collectif de travail et donc sur la productivité. Nous avons été les premiers à lancer des enquêtes sur le télétravail à partir de 2020, obtenant à chaque fois plus de 15 000 réponses⁵. Sur les questions de l'égalité professionnelles dans le télétravail, je crois que nous avons été la première organisation à observer un impact différencié entre femmes et hommes en proposant des statistiques sexuées. Nous avons mis en lumière qu'il n'y avait aucune automaticité pour que le télétravail soit favorable aux femmes. En l'absence de stratégie collective pour prévenir un certain nombre d'impacts, le télétravail pouvait même être très défavorable aux femmes notamment pour le cumul entre celui-ci et la garde des enfants. Le risque était donc de pénaliser les femmes même quand le couple télétravaillait. La charge principale de la garde et de l'éducation des enfants reposait alors sur les femmes. En plus du cumul du travail et des charges domestiques, ces femmes se voyaient pénalisées dans leurs carrières à un moment particulièrement important pour elles (30 à 45 ans). Le télétravail peut effectivement freiner l'émancipation des femmes si on n'y prend pas garde. Il est plus difficile de constituer des collectifs et d'organiser des revendications dans une situation d'éparpillement géographique et de désynchronisation des rythmes travail. Il n'y a qu'à se rappeler les couturières il y a une centaine d'années qui travaillaient à leurs domiciles. Ce qu'elles faisaient était socialement invisible. La croyance selon laquelle le télétravail permettrait de mieux concilier les temps sociaux et la vie professionnelle pourrait s'avérer un leurre pour les femmes. Par exemple, prenons la garde des enfants malades. Ce sont les mères qui le plus souvent prennent de leur temps pour s'occuper des enfants. Là encore au détriment de leur engagement professionnel. Il y a également la question des violences qui a émergé lors des périodes de télétravail obligatoires. Les femmes disposaient également de moins d'espaces dédiés et d'équipements pour télétravailler. Là aussi les sources d'inégalités étaient multiples. S'il y a un message important à faire passer concernant les négociations sur l'usage du télétravail, c'est bien de faire très attention et d'observer soigneusement les inégalités entre les femmes et les hommes pour les prévenir. Il faut pouvoir corriger les discriminations dont les femmes pourraient être les victimes par des mesures volontaristes⁶. C'est un élément qui s'applique à l'ensemble des facteurs qui conditionnent les inégalités entre les femmes et les hommes. Et encore une fois, c'est du travail, de son organisation et de son amélioration que nous pourrions attendre les progrès les plus marquants, et surtout les plus durables en matière d'égalité entre femmes et hommes.

Pour aller plus loin : egalite-professionnelle.cgt.fr

⁵ Voir par exemple, pour la fonction publique, le Guide des négociations télétravail UGICT-CGT, <http://www.financespubliques.cgt.fr/content/guide-des-negociations-teletravail-ugict-cgt>.

Et pour le privé l'accord type télétravail de l'Ugict-CGT <https://ugictcgt.fr/accord-type-teletravail/>

— BIBLIOGRAPHIE

- Binet, Sophie, Dumas, Maryse et Rachel Silvera (2019), *Féministe, la CGT ? – Les femmes, leur travail et l’action syndicale*, Éditions de l’atelier, 190 p.
- Binet, Sophie, Erb, Louis et Rachel Silvera, (2020), « Travailler au temps du Covid », in *The Conversation*, <https://theconversation.com/travailler-au-temps-du-covid-19-les-inegalites-femmes-hommes-en-chiffres-140589>
- Colin, Madeleine (1975), *Ce n’est pas d’aujourd’hui. Femmes, syndicats et luttes des classes*, Éditions sociales, 250 p.
- Colliard, Lucie (1925), *Une belle grève de Femmes : Douarnenez*, Librairie de l’Humanité, 36 p.
- Gallot, Fanny et Rachel Silvera (2020), propos recueilli, « Maryse Dumas, une dirigeante syndicale aux côtés des femmes », in *Travail, genre et sociétés*, n ° 44, novembre. Articles : <https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2017-1-page-167.htm>
- Silvera, Rachel (2021), « Aujourd’hui, le lien entre violences conjugales et travail est un impensé », in *Le genre au travail*, Lapeyre, Nathalie, Laufer, Jacqueline, Lemièrre, Séverine, Pochic, Sophie et Rachel Silvera, (sous la direction), Éditions Syllepse.
- Todd, Emmanuel (2020), *Où en sont-elles ? Une esquisse de l’histoire des femmes*, Seuil, 400 p.

METTRE AU TRAVAIL LE GENRE : UNE VOIE VERS LA TRANSFORMATION DES MODÈLES PRODUCTIFS ?

Entretien avec Sandro de Gasparo

Sandro de Gasparo est ergonomiste. Il a suivi des études de psychopathologie et de psychologie clinique sous la direction de Christophe Dejours, et d'ergonomie de l'activité à Paris 1, dans le cadre du DESS dirigé par François Hubault. Il a été ergonomiste interne en milieu hospitalier (APHP), préventeur à la Mutualité sociale agricole (MSA) ainsi qu'ergonomiste consultant à la coopérative OMNIA intervention ergonomique. Il a rejoint le Laboratoire ATEMIS (Analyse du travail et des mutations dans l'industrie et les services) en 2013. Deux orientations intellectuelles sont particulièrement convoquées dans ses travaux : premièrement, la psychologie du travail et la reconnaissance du rôle de la subjectivité dans le travail et, deuxièmement, un dialogue entre l'ergonomie et l'économie, avec le souci de faire émerger de nouveaux modèles productifs plus respectueux du travail vivant et de son importance dans la création de valeur. Cette attention n'est pas que théorique ; elle s'inscrit chez ATEMIS dans des actions de conseil, d'accompagnement et de formation. Les problématiques de genre intéressent également Sandro de Gasparo depuis longtemps. Lecteur autant des féministes nord-américaines (Judith Butler, Joan Tronto, Carol Gilligan, par exemple) que françaises (Pascale Molinier, Dominique Dessors, Danièle Kergoat et bien d'autres), il a été interpellé par le mouvement MeToo qui a pris son essor autour des années 2018. C'est à ce titre que nous nous sommes entretenus avec lui pour comprendre comment le genre pouvait être saisi à travers le prisme du travail et de l'évolution des systèmes productifs. En effet, le « genre » ne devrait certainement pas être considéré comme un à-côté sociétal indépendant des modèles d'organisations du travail. Il s'agit plutôt d'appréhender le « genre » dans l'évolution même des modèles du travail. L'expression « mettre le genre au travail » témoigne de cette perspective : comprendre au cœur même de l'activité de travail comment la question du genre peut être posée utilement pour faire évoluer la division sexuelle du travail et participer à l'émancipation des femmes et des hommes à l'intérieur d'une nouvelle orientation de développement.

Entretien réalisé par Thierry Rousseau,
Rédacteur en chef de La Revue des conditions de travail

— D'où vient votre intérêt pour les questions du genre au travail ?

Mon intérêt vient de loin mais s'est plus particulièrement développé en 2018 à l'occasion du mouvement *MeToo*. Nous avons été touchés par la puissance de cette interpellation et cette prise de paroles massive. Je suis un lecteur de longue date de la littérature et des théories féministes autant nord-américaines que françaises. L'intérêt pour la question du genre est structurante dans mon parcours intellectuel. Des différences existent d'ailleurs entre ces deux courants. Le premier est particulièrement concerné par la construction psychique des rapports de pouvoir et l'élaboration des normes de genre alors que le second analyse les rapports sociaux de sexe et l'exploitation dans une perspective souvent marxiste. En 2018, dans le sillage de *MeToo*, nous avons lancé à ATEMIS un cycle de conférences pour tenter de mettre le genre au travail. Il s'agissait de comprendre ce qui se passait ainsi que les répercussions que ce mouvement pouvait comporter dans notre pratique professionnelle, mais aussi de façon plus intime. À la réflexion, il ne pouvait plus être possible, même si nous ne nous reconnaissons ni comme victimes ni comme oppresseurs, au regard des faits dénoncés, de se déclarer non concerné par cette problématique. Que fait-on dans notre travail non seulement pour comprendre cette apostrophe impérative mais aussi pour transformer cette situation de façon pratique ? De ce point de vue, il s'agit toujours de repérer des leviers pour favoriser l'émancipation des femmes et des hommes envers les situations de domination et d'exploitation.

— Comment analyser les questions de genre au travail ? Comment l'ergonomie et les théories de l'activité peuvent nous aider à comprendre les dynamiques de différenciation sexuelle à l'œuvre dans le monde du travail ?

Il nous fallait éviter d'utiliser un registre seulement descriptif et nominaliste pour appréhender les questions de genre au travail. Selon cette conception, il y aurait des normes qui s'imposent, le constat d'inégalités plus ou moins fortes, des rapports de pouvoir mémorables qu'il faut dénoncer mais dont on ne sait pas comment venir à bout concrètement. Notre idée consistait à partir d'un autre point de vue, en mobilisant la théorie de l'activité, de comprendre les inégalités de genre et de dessiner une exigence de transformation. L'expérience du travail – à travers la mobilisation de la subjectivité, des formes de coopération nécessaires entre les personnes – peut être un opérateur pour établir ce renversement. L'expérience du travail ne relève jamais d'un simple déterminisme comportemental face à des normes, à des prescriptions et à des exigences externes qui s'imposeraient de façon univoque. Il y a toujours dans l'activité quelque chose qui échappe à une stricte programmation des tâches. La réalisation du travail exige une réappropriation des normes, une recherche de marges de manœuvre nouvelles, voire une subversion du cadre normatif. Donc la question centrale consiste à mettre à l'épreuve du travail et de l'activité les normes dominantes de genre – inégalitaires, hétéro-normées, etc. – pour les subvertir et les transformer. Il s'agit alors de dépasser les approches comportementales pour adopter le point de vue l'activité. L'hypothèse est d'ailleurs que l'activité, c'est-à-dire l'action concrète des femmes et des hommes dans l'expérience du travail est plus structurante pour comprendre les normes en vigueur qu'un comportement qui serait préétabli. De plus, si l'on veut vraiment assister à la possibilité de subvertir les normes les mieux assurées en apparence, c'est par le travail et la transformation de son organisation que nous pourrons le faire.

— Comment cette subversion des normes de genre s'inscrit-elle dans la dynamique de transformation des modèles productifs ?

Notre proposition consistait à inscrire cette possibilité de subversion des normes dans une certaine lecture de l'évolution économique des activités productives. Nous observons un déclin de la dyna-

mique économique industrielle, qui a structuré notre pensée économique et notre rapport au travail, que la financiarisation des quarante dernières années cherche à prolonger, avec des conséquences très problématiques sur les plans social, sociétal et environnemental. Il ne faut pas saisir ce déclin à l'aune des trois grands secteurs de l'activité économique – le secteur primaire avec l'agriculture, le secteur secondaire avec l'industrie et le secteur tertiaire avec les services – scandé par une évolution inexorable vers les services, car en réalité la financiarisation a tendance à étendre la dynamique industrielle à tous les secteurs. Face aux impasses de ce modèle dominant, il s'agit de repérer de nouveaux enjeux productifs et de penser une nouvelle dynamique économique, dite « servicielle », en rupture avec nos représentations habituelles de la formation de la valeur et des formes d'organisation. D'ailleurs, cela affecte autant les services que l'industrie en tant que telle, et de plus en plus les enjeux d'accès à une alimentation saine et soutenable pour tous. La caractéristique du service est d'être une activité relationnelle exercée entre des personnes pour transformer une situation, les conditions d'usage d'un bien, voire les capacités d'agir d'une personne. Le service – dans cette optique relationnelle – n'est donc pas une chose que l'on peut standardiser, stocker, traiter dans une logique de production en volumes. Dans l'économie de service qui tend à se développer, et qui demande à être soutenue, la création de valeur relève d'une relation entre un usager et un prestataire. Nous pouvons parler de « co-production » comme l'avait proposé Jean Gadrey (1996). C'est la qualité de la relation qui détermine la valeur des effets utiles produits par l'interaction entre un prestataire et un bénéficiaire du service. Du point de vue de l'activité, ce qu'il faut reconnaître dans cette évolution, c'est d'une certaine façon le retour de l'importance conférée au travail vivant dans la création de valeur. Cette création ne repose pas sur l'automatisation ou sur une programmation stricte de l'activité qui parachèveraient une prescription idéale de la tâche, mais sur la mobilisation des capacités professionnelles et subjectives des personnes.

— Le rapport à la subordination ne se transforme-t-il pas non plus dans cette évolution ?

L'usager fait irruption dans la situation de travail, au cœur du processus de production d'un service pertinent ; sa présence est indispensable pour réaliser ou finaliser la prestation. Pour le ou la prestataire salarié-e, il s'ensuit une remise en question de la logique de simple exécution d'un travail pensé par d'autres. Dans la logique productive industrielle, ce qui garantit la création de valeur repose sur l'exécution d'un plan préétabli et la conformité de ce qui est produit à des standards définis à l'avance. Évidemment, les opérateurs et les opératrices ne font jamais exactement ce qui leur est demandé, comme le montre l'ergonomie de l'activité. Mais leur activité reste cantonnée à l'élargissement de leurs marges de manœuvre ou à la récupération de ce que le système de prescription n'a pas pu prévoir. Nous savons que la contribution des travailleurs, par leur travail réel, est essentielle, mais tout le système prescriptif et évaluatif reste adossé à un principe de conformité aux « normes antécédentes » (selon les termes de Yves Schwartz, 1987) et a du mal à reconnaître le travail vivant, l'ingéniosité à l'œuvre dans l'activité réelle. A contrario, le travail de service convoque explicitement la subjectivité des personnes pour réaliser l'activité, pour opérer les arbitrages nécessaires en situation, face à la singularité des paramètres dont dépend la valeur du service. La réalisation du travail relève alors d'un engagement subjectif central des personnes. Travailler dans cette perspective, ce n'est plus seulement assumer une fonction d'exécution, et la subordination au sens classique – taylorienne et managériale – s'en trouve fortement requestionnée ; d'autant plus que le bénéficiaire (usager, client, patient, étudiant, etc.) n'y est pas soumis : son implication dans le process productif déstabilise le modèle taylorien.

— Pourtant dans certaines activités éminemment servicielles – les activités de soins peuvent être évoquées – il semble qu’il n’y ait rien de plus pressant que de les organiser comme des activités industrielles soumises à des normes standardisées. Cette évolution ne pourrait-elle pas être mise en perspective avec certaines formes de démissions et de retraits qu’il est possible d’observer dans maintes situations du monde salarial contemporain ?

La question de la subjectivité est devenue stratégique dans de nombreuses activités. La mobilisation de celle-ci permet à un prestataire de développer une réponse pertinente au besoin exprimé par un bénéficiaire. Ce besoin est le plus souvent singulier et exige une appréciation complexe pour achever la relation de service dans de bonnes conditions. Pourtant, les normes entourant la reconnaissance de l’activité continuent à être réfléchies en référence à l’économie industrielle (standardisation, division du travail, économies d’échelle, centralisation des fonctions de conception, etc.). L’hôpital est emblématique de cette situation, alors que les femmes sont majoritaires pour réaliser les soins. Nous avons animé récemment pendant six mois un groupe de travail avec des cadres de santé à la suite de la crise Covid. Ce que nous observons est très préoccupant. L’engagement subjectif est tout à la fois convoqué et dénié par l’organisation du travail. Il faut du rendement et rendre compte de ce qui est réalisé dans des indicateurs gestionnaires qui ne reflètent que très imparfaitement ce qui est en jeu dans la relation entre soignant.e.s et soigné.e.s. Mais il serait erroné de conclure que dans cette situation le personnel est seulement dans un état de fatigue physique, comme si les corps ne pouvaient pas suivre le rythme. La fatigue est connue depuis longtemps par les soignants. Plus fondamentalement, nous pouvons observer une rupture de sens. La crise du Covid et le premier confinement ont permis aux soignant.e.s de reprendre temporairement la main sur leur activité et l’organisation des soins. Il en a résulté une formidable mobilisation, au moment où l’institution était dépassée par les événements. L’appareil gestionnaire et ses normes ont été suspendus pendant la période significative où il fallait inventer de nouvelles pratiques, face à une situation inédite. L’activité était organisée par le bas, dans les services et avec les moyens disponibles. Un espoir de reconnaissance de cet engagement en a résulté : voilà la démonstration empirique de la centralité de l’ingéniosité des professionnels et de leur coopération pour assurer la capacité à prendre soin de la population, dans un moment particulièrement délicat ! Mais cet espoir a été déçu au fil du temps, avec un retour progressif du système gestionnaire, « comme avant ». Il y a aujourd’hui une rupture très profonde dans la représentation psychique de ce qui constitue le sens du travail, c’est-à-dire la relation de soins à autrui. Les outils gestionnaires de type industriel, la tarification à l’acte, par exemple, déforment l’activité et orientent celle-ci vers des aspects économiques captés par la métrique et les enjeux financiers, au détriment de la valeur d’une action de soins plus complète, toujours singulière, capable d’intégrer l’activité professionnelle des soignants ainsi que la parole des soignés dans la réalisation de l’activité. Cette situation de rupture dans le rapport subjectif au travail se traduit par des démissions et des départs. En fait, l’activité est dévitalisée de ce qui en constitue le sens même.

— Comment faire pour éviter cette situation et faire évoluer cette perspective de dévitalisation du travail lui-même ?

Pour traiter cette question, et lui trouver une réponse adéquate, une réflexion sur l’économie du travail et les mécanismes de création de la valeur est nécessaire. Il s’agit ainsi de mieux reconnaître l’apport du travail relationnel à la création de valeur et d’effets utiles pour les personnes. Dans notre discours, il me semble important de ne pas jouer l’économie contre la santé des personnes au travail, mais de montrer qu’il est nécessaire de repenser notre conception de ce qui produit la valeur pour accueillir ce qui en constitue les conditions même de possibilité. Le changement du rapport social au travail

implique un changement de notre rapport à l'économie, et vice-versa : ce sont les deux faces d'une même pièce. Ce n'est donc pas qu'une question technique, liée aux outils de gestion, mais relative à nos « modes de pensée » de l'activité économique, même si cela nécessite aussi de revoir les systèmes de pilotage des organisations, en mettant à distance les approches purement gestionnaires. Et d'ailleurs, on a beau développer des groupes de paroles entre pairs, ce n'est pas suffisant et cela se heurte à une inertie forte de l'institution. Il faut aller plus loin et repenser l'organisation d'activités telles que le soin pour mieux reconnaître la place de la subjectivité – et de l'intersubjectivité – dans la dynamique de production. C'est une question de modèle économique, qui rejoint un véritable projet politique.

— Comment penser aujourd'hui les questions du pouvoir dans la perspective ouverte par le mouvement *MeToo* d'une contestation des modèles hiérarchiques et de leurs caractères sexistes ?

Là encore, il est nécessaire de revenir vers une théorie de l'activité pour éviter de saisir ce débat dans des termes moraux et comportementaux. Il faut, bien sûr, dénoncer les pratiques repréhensibles et aussi permettre au travail judiciaire de s'exercer lorsque des faits problématiques ont eu lieu. Mais il faut aussi essayer de comprendre ce qui est en jeu dans ces dénonciations et dans la capacité des femmes à intervenir, à affirmer qu'un ensemble de pratiques sexistes ne sont plus tolérables. Trois points peuvent être évoqués à mon sens.

Premièrement, il y a l'évolution des rapports sociaux de pouvoir dans le travail. Nous avons abordé plus haut l'ébranlement du principe de la subordination. Ce point mérite d'être précisé en l'ancrant dans la transformation des systèmes de commandement dans l'entreprise. Les rapports de pouvoir hiérarchiques sont construits dans une très grande proximité avec les rapports de domination, que la subordination vise précisément à tenir à distance. Évidemment, dans le monde salarial il y a une limite à l'exercice des rapports de pouvoir. Ce n'est plus l'esclavagisme ou le féodalisme. L'histoire industrielle et le modèle taylorien ont construit un certain schéma du pouvoir hiérarchique de commandement du travail d'autrui. La fonction de direction confère à celui qui l'exerce du pouvoir sur l'activité des autres. La légitimité du rapport de pouvoir hiérarchique est fondée sur un certain savoir, fonctionnel au modèle économique, qui consiste à savoir anticiper, planifier, concevoir et contrôler le travail des « opérateurs ». C'est un savoir-pouvoir au sens de Michel Foucault (2006) : c'est celui qui conçoit le système de production et en assure la bonne conduite, en conformité aux anticipations, qui a une forme de savoir « supérieur » à celui des opérateurs, pris dans la division technique du travail et détachés d'une vision d'ensemble de la production (donc de la valeur). La division sexuelle du travail, c'est-à-dire l'accès inégal entre hommes et femmes à des fonctions de direction, de responsabilité, crée la situation d'un pouvoir majoritairement exercé par les hommes qui pèse sur les femmes (et les autres hommes dans des positions subalternes). La jonction entre modèle économique industriel, organisation taylorienne et division sexuelle du travail, issue de l'histoire sociale, entretient – avec une légitimité renouvelée – un rapport de pouvoir asymétrique entre les hommes et les femmes, avec tous les risques d'un retour de formes de domination qui débordent le cadre du droit (contrat de subordination). Dans la perspective servicielle, cette configuration autoritaire et hiérarchique ne marche plus et devient même dysfonctionnelle, contre-productive. Le travail ne peut plus être entièrement prédéterminé à l'avance, ni sa conception centralisée auprès d'une instance « supérieure » (hiérarchiquement et symboliquement). La relation est singulière, du fait de la présence du bénéficiaire, et l'activité productive repose sur des jugements subjectifs, un effort de coproduc-

tion et des évaluations conjointes. Cela fait vaciller les figures traditionnelles de l'autorité. Il faudrait d'ailleurs introduire une différence, à la suite d'Hannah Arendt (1968), entre autorité et autoritarisme. L'autoritarisme marque une situation où une personne s'arroge un pouvoir sans qu'elle soit nécessairement légitime pour l'exercer. L'autorité est accordée par les autres, c'est une forme de reconnaissance d'une capacité à orienter l'action commune, d'une manière pertinente, utiles aux autres, qui fait sens. La question du consentement (ou non) à une autorité dont la légitimité n'est pas reconnue, voire est contestée, est une vraie question, qui se pose d'une manière aiguë dans de nombreux contextes professionnels. Nous ne sommes plus à l'époque taylorienne-fordienne, où le savoir technique du concepteur structurait les rapports de pouvoir. Le travail a changé, la dynamique servicielle confronte les personnes à de nouvelles questions, dont les réponses ne relèvent pas de la maîtrise du process ou de la seule expertise technique, mais de la capacité à soutenir des arbitrages singuliers grâce à des espaces de réflexivité et de délibération. L'exercice du pouvoir dans l'organisation doit alors prendre l'« activité déontique » (pour l'exprimer comme le propose Christophe Dejourné) comme enjeu fondamental, d'ordre stratégique – et de ce fait politique –, car c'est bien de lui que dépendent les conditions de la formation de la valeur. L'autorité nécessite d'être fondée par des mécanismes d'inter-(re)connaissance et par la coopération verticale (en sus de la coopération horizontale). Le pouvoir peut rester asymétrique (rattaché à des responsabilités différentes au regard du pilotage de l'organisation), mais le savoir est plus symétrique, voire en partie inversé, car ce sont les professionnels (« opérateurs ») qui par leur expérience du réel accumulent des savoirs stratégiques au regard de la dynamique économique servicielle. Pour le management, c'est une évolution fondamentale. Et nous pouvons mieux comprendre la dénonciation qui est faite de ces comportements qui s'avèrent contre-productifs dans un contexte où la coopération verticale est essentielle pour assurer la réalisation d'un service. L'autoritarisme peut être compris comme un symptôme de ce déplacement de la légitimité de l'exercice du pouvoir, et s'avère inadapté face à cet enjeu fondamental qu'exacerbe la montée de la servicialisation. C'est particulièrement vrai de la figure du « petit-chef ». Et on peut penser que celui-ci, dans une situation où les bases de légitimation de son pouvoir vacillent, et dans une organisation qui ne le soutient pas dans ce déplacement, peut être tenté par des pratiques de harcèlement comme moyen de réaffirmer sa position de pouvoir, par des pratiques qui doivent être contestées à juste titre. C'est en tout cas une hypothèse qu'il est possible de proposer pour expliquer la montée et la dénonciation des violences sexistes et sexuelles. C'est une figure inadaptée : cette forme d'autorité ne fonctionne plus, n'a plus de pertinence et ne peut plus être défendue comme légitime. La coopération verticale a dorénavant besoin d'être organisée autrement que sous la forme d'une prescription autoritaire. Il faut être à l'écoute, savoir organiser la discussion sur les moyens et les objectifs collectifs, ainsi que sur les intentions et les ressources de l'activité des personnes, soutenir la coopération.

Un **second point** à prendre en considération concerne les formes de reconnaissance entre femmes et hommes. La division sexuelle traditionnelle du travail partage les rôles avec une forte valorisation des métiers exercés par les hommes et une dévalorisation des activités caractérisées comme féminines. Ces dernières sont souvent « naturalisées », comme un soi-disant prolongement naturel de qualités intrinsèquement féminines : le soin, la relation ou l'écoute, par exemple. Elles n'ont alors pas besoin d'être reconnues, qualifiées et rémunérées à leur juste valeur. Le paradoxe contemporain est que ce sont précisément ces qualités qui deviennent nécessaires et trouvent mieux à s'exercer dans les activités de services, aussi bien lorsqu'elles sont exercées par des hommes. Et cela jusques et y compris dans des activités techniques issues de la culture industrielle. Nous intervenons dans une

petite société de maintenance et d'ingénierie (machines industrielles, automatismes, petite robotique). Ce que l'on observe, c'est une grande densité du travail relationnel qu'effectuent les techniciens pour écouter le client, définir avec celui-ci la nature des problèmes, trouver une réponse adéquate, etc. L'analyse du travail réel de ces techniciens révèle une grande « sollicitude » à l'égard de leurs interlocuteurs qui déborde largement le prescrit défini dans les devis et les fiches de mission. Ils ont le souci de former les opérateurs face à de nouvelles installations, faire remonter des informations des ateliers vers les responsables maintenance, dépanner une machine à l'arrêt... bien que toutes ces activités ne soient ni prévues contractuellement ni intégrées dans la planification ni même valorisées financièrement par le système de facturation. Tout un travail hautement relationnel est à l'œuvre, à l'ombre d'une conception très « technicienne » du travail, fondée sur des tâches planifiées, des unités de facturation standardisées, un reporting limité à la conformité des actes programmés. Cet aspect mérite considération pour une réflexion sur la division sexuelle du travail et le partage des activités selon des bases genrées. Pas de doute que dans le futur, et alors que les besoins d'intercompréhension et de coopération dans le travail devraient s'accroître, la détermination et la valorisation genrée des fonctions et des métiers pourraient connaître un bouleversement, par une meilleure reconnaissance des compétences relationnelles à l'œuvre dans tous les métiers. Cela peut déstabiliser des constructions identitaires forgées sur la figure de la « virilité » au travail et produire des conduites défensives, agressives, de la part des hommes envers les femmes ou envers d'autres hommes ne répondant pas aux normes viriles. Nous pouvons souhaiter cette évolution, à la fois à l'échelle du travail et dans une perspective sociétale plus large. L'accompagnement de ces transformations peut devenir un enjeu de nos interventions.

Enfin, un **troisième élément** concerne la question de la subjectivité et l'expérience de la subjectivité au travail. L'essor de la servicialisation interroge les critères de jugement du travail bien fait et de la qualité. Dans la production industrielle, la qualité est très normée et standardisée. Le geste peut être bien réalisé, y compris en détournant la procédure, mais c'est avant tout un résultat normalisé qui rend possible l'effectuation de la valeur. Dans le service, les critères d'évaluation de la valeur ne sont pas stables ; ils dépendent d'un jugement de valeur subjectif, dont celui du bénéficiaire du service. Le contrôle de conformité du process ne dit pas la valeur. L'exemple de la santé peut être repris. Le résultat du service - le recouvrement de la santé - ne dépend pas seulement d'une consigne thérapeutique délivrée par un prescripteur médical ; c'est aussi une appréciation de la personne elle-même, qui dépend de sa volonté et de sa capacité à prendre part à l'acte thérapeutique. Dans le service, le produit n'est pas dissocié du process. Nous sommes là au cœur de la notion de co-production avec le recours à des critères de jugements subjectifs qui exigent d'être partagés entre les acteurs : professionnels, bénéficiaires, fonctions en responsabilité du pilotage. Ici, la nécessité d'une délibération collective et la recherche d'un accord sur ce qui a été réalisé sont essentielles. Le jugement subjectif est un élément déterminant dans la création de valeur. Et le problème consiste justement dans l'évacuation de cette composante subjective du processus d'évaluation (jugement), fondamental à la formation de la valeur du service, au profit de systèmes trop normés, au risque d'empêcher l'expression et l'instruction des conflits de « qualité » du travail. Comme l'indique Yves Clot (2010), c'est un élément central dans l'apparition des RPS. C'est ce que je qualifie de « déprofessionnalisation » des enjeux subjectifs du travail, liés à l'appréciation de la qualité : les conflits n'étant pas traités comme des questions de travail, par des espaces dédiés et institués dans l'organisation, par des compétences spécifiques en mesure d'aider à les expliciter, de les mettre en dialogue, ils dérivent alors vers des conflits interpersonnels, prenant la forme de harcèlement, d'agressivité,

d'accusations réciproques qui mobilisent les normes de genre, de conduites sexistes. Ces phénomènes peuvent être compris comme une forme de « résolution » d'un conflit de travail qui ne trouve pas d'espace d'expression adéquat et prend alors le chemin des rapports de genre, accentués parfois par des rapports de pouvoir hiérarchiques, comme modalités d'expression. La prévention de ce type de conduites en contexte de travail peut passer par un enjeu de « professionnalisation » des enjeux subjectifs du rapport au travail, ce qui convoque des questions d'organisation, de compétences, de management... et de changement de regard sur le travail. Mais il me semble important de ne pas s'en tenir à des dimensions organisationnelles (espaces de discussion, par exemple), car c'est bien la question économique de la place du travail dans la formation de la valeur qui est en jeu et qui doit être mise au travail dans l'intervention.

— Quelles alternatives peut-on proposer pour faire évoluer les situations ?

Il y a évidemment cet enjeu de professionnalisation de la subjectivité au travail. Celle-ci ne doit plus être considérée comme un élément extérieur, en trop, qu'il faudrait s'attacher à réduire par des règles contraignantes. C'est une question délicate. Le risque d'une dénégation des enjeux psychiques au travail, c'est le glissement vers une érotisation des relations intersubjectives. Il faut reprendre ce que dit la psychodynamique sur le rôle du travail dans la médiation à l'autre et sur la sublimation. C'est d'ailleurs l'objet d'un ouvrage récent de Christophe Dejourné (2021). Du point de vue de la psychodynamique, le travail permet de « refroidir », pour ainsi dire, les affects dans les relations interpersonnelles. Il permet, dans certaines conditions, la sublimation, qui oriente l'affectivité de la relation vers la poursuite de buts partagés, grâce au travail, à la coopération et au « faire ensemble ». C'est le cas lorsque la relation à l'autre est médiatisée par le travail sur un objet commun : une finalité et des règles de métier partagés structurent ainsi la relation entre personnes (éthique, convivialité, etc.). Le travail est un puissant médiateur des relations humaines qui apaise les dimensions strictement affectives. Or, nous savons qu'une relation intersubjective pure, qui n'est pas médiatisée par un objet ou une entreprise commune, peut déboucher face à des événements sur de l'agressivité, de la culpabilité, des fantasmes ou de la violence, en fonction de la constitution psychique de chacun. Les VSS peuvent être considérées comme un défaut de médiation par le travail (réel). Faute d'un espace professionnel qui permet d'instruire la délibération collective sur ce qui est pertinent ou non, sur ce qui a de la valeur ou pas, sur ce qu'il convient de faire, alors que ces questions sollicitent la vie psychique des personnes dans leur rapport au réel, il incombe à chacun de décider de l'action à conduire et de l'attitude à adopter face aux événements, à la réalisation du travail, aux conflits d'interprétation et de logiques d'action. Nous l'avons dit, la servicialisation des activités tend à accentuer ce risque. Le travail n'est plus dans cette optique une source d'élaborations collectives, lesquelles constituent des occasions d'élaborations plus personnelles, de maturation du rapport à soi, chacun étant renvoyé à sa propre solitude, à ses vulnérabilités et ses failles. C'est certainement une configuration propice à la montée de la violence alors que, d'un autre côté, l'activité servicielle rend plus que jamais nécessaire une confrontation sur les finalités de l'activité entre les personnes impliquées dans un travail. Il s'agit de construire une médiation des subjectivités par le « faire ensemble » pour éviter l'affrontement de subjectivités « esseulées ».

— Cette approche mobilise fortement la notion de coopération dans le travail. C'est par la reconnaissance de l'action intersubjective comme dimension professionnelle que peut prendre forme la résolution des conflits dans le travail. Quelle est la différence de cette approche avec celle du « Care » ?

Je suis très sensible à la perspective ouverte par l'éthique du *care*, qui peut nous être utile et nous aider à construire une nouvelle culture du travail, fondée sur la relation. Le dialogue entre éthique du *care* et ergonomie de l'activité, me semble-t-il, reste largement à instruire. Il y a néanmoins une différence avec les théories du *care* que j'essaie d'appréhender. Celles-ci insistent sur le soin et la relation de soins vis-à-vis de l'autre. C'est certainement important, notamment dans les métiers du soin, mais il ne faudrait pas faire l'apologie du soin en soi, surtout si on cherche à créer une catégorie plus générale pour penser les transformations du travail. De plus, le soin peut aussi être très dominateur et violent dans certaines circonstances. C'est particulièrement vrai dans la culture médicale, et la critique féministe a beaucoup insisté sur la dénonciation du pouvoir médical, comme le font aujourd'hui des organisations de malades qui cherchent à construire un autre rapport social entre soignant-es et soigné-es. L'approche par la coopération permet à mon sens d'être plus précis dans ce que l'on recherche. L'enjeu consiste à prendre soin non pas de l'autre en tant que personne, mais de son activité de travail, de ses efforts de « travailler », c'est-à-dire de se frayer un chemin vers une issue sublimatoire. Ce n'est pas le soin de l'autre mais le soin de son activité – ou des conditions de son activité, pour être plus juste – de façon à le ou la rendre plus autonome, plus capable d'agir. Comment, dans mon travail, je prends en compte le travail réel de l'autre, ses contraintes, ses ressources, ses intentions ? Cela ne se limite pas à l'entraide. Il m'arrive de dire : « La coopération commence quand l'entraide s'arrête ». L'entraide est évidemment très importante, elle a quelque chose de spontané, lié à l'empathie qu'on éprouve lorsqu'un collègue ou une autre personne est en difficulté. La coopération est plus exigeante : c'est quand je ne ressens pas de l'empathie, mais au contraire de la contrariété, de l'agressivité, car l'autre m'a mis en difficulté ou n'a pas répondu à mes attentes, c'est là que commence l'effort de la coopération, comme exigence de travail sur soi et avec l'autre. C'est pourquoi il y a besoin de professionnaliser des espaces de réflexivité et de discussion, indispensables à la coopération, sans laisser cela au bon vouloir des personnes. La coopération ne se décrète pas, mais elle n'est pas non plus spontanée. C'est toute la difficulté et le défi de penser autrement l'organisation du travail. Quand un conflit apparaît, on ne peut pas laisser les personnes seules avec leurs affects ; c'est là où l'organisation doit soutenir une démarche professionnalisante, au travers de temps, espaces, règles, compétences dédiées, pour accompagner l'effort que demande une résolution plus positive du conflit, pouvant aller jusqu'à produire de nouveaux savoirs, de nouvelles idées, de nouvelles compétences, voire consolider la confiance et l'entente entre personnes une fois le motif du conflit élucidé. L'éthique du *care* pourrait nous conduire vers une éthique de la coopération, qui serait une éthique de l'altérité dans l'expérience professionnelle, une éthique du travail comme médiateur des relations et bâtisseur de projets partagés, une éthique du sujet capable de se transformer grâce à l'expérience du travail avec les autres. C'est donc bien une éthique de la relation, comme le propose l'éthique du *care*, mais avec l'affirmation de la centralité du travail dans la vie psychique, dans les relations sociales et dans la fabrication d'un monde commun. On pourrait y voir une voie pour refonder la visée émancipatrice du travail.

— BIBLIOGRAPHIE

- Arendt, H. (1968), *La crise de la culture*, Folio Essais.
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte.
- Dejours, C. (2021), *Ce qu'il y a de meilleur en nous. Travailler et honorer la vie*, Payot.
- Foucault, M. (2006), *La volonté de savoir. Droit de mort et de pouvoir sur la vie*, Folio Philosophie.
- Gadrey, J. (1996), *Services : la productivité en question*, Descléée de Brouwer.
- Schwartz, Y. (1987), « Travail et usage de soi », in *Je, sur l'Individualité*, Paris, Messidor.

Directeur de la publication : Richard Abadie

Directeur technique et scientifique : Matthieu Pavageau

Rédacteur en chef : Thierry Rousseau

Comité éditorial

Amandine Brugière (Anact), Florence Chappert (Anact),
Marion Gilles (Anact), Sophie Le Corre (Aract Auvergne - Rhône-Alpes),
Christian Mahoukou (Anact), Michel Parlier (expert conditions de travail),
Matthieu Pavageau (Anact), Thierry Rousseau (Anact), Clément Ruffier (Anact),
Béatrice Sarazin (Anact)

Comité scientifique et technique

Marie Benedetto (Dares)
Paul Bouffartigue (Lest)
Cédric Dalmasso (École des Mines-Paris)
Mathieu Detchessahar (Lemna)
Pierre-Yves Gomez (EM Lyon)
Karen Messing (Uqam/Cinbiose)
Agnès Parent-Thirion (Eurofound)
Christian Thuderoy (Sociologue)
Pascal Ughetto (Latts)

Recherche documentaire : Patricia Therry et Christine Veinhard - Mission Veille et Management de l'Information (VMI) de l'Anact

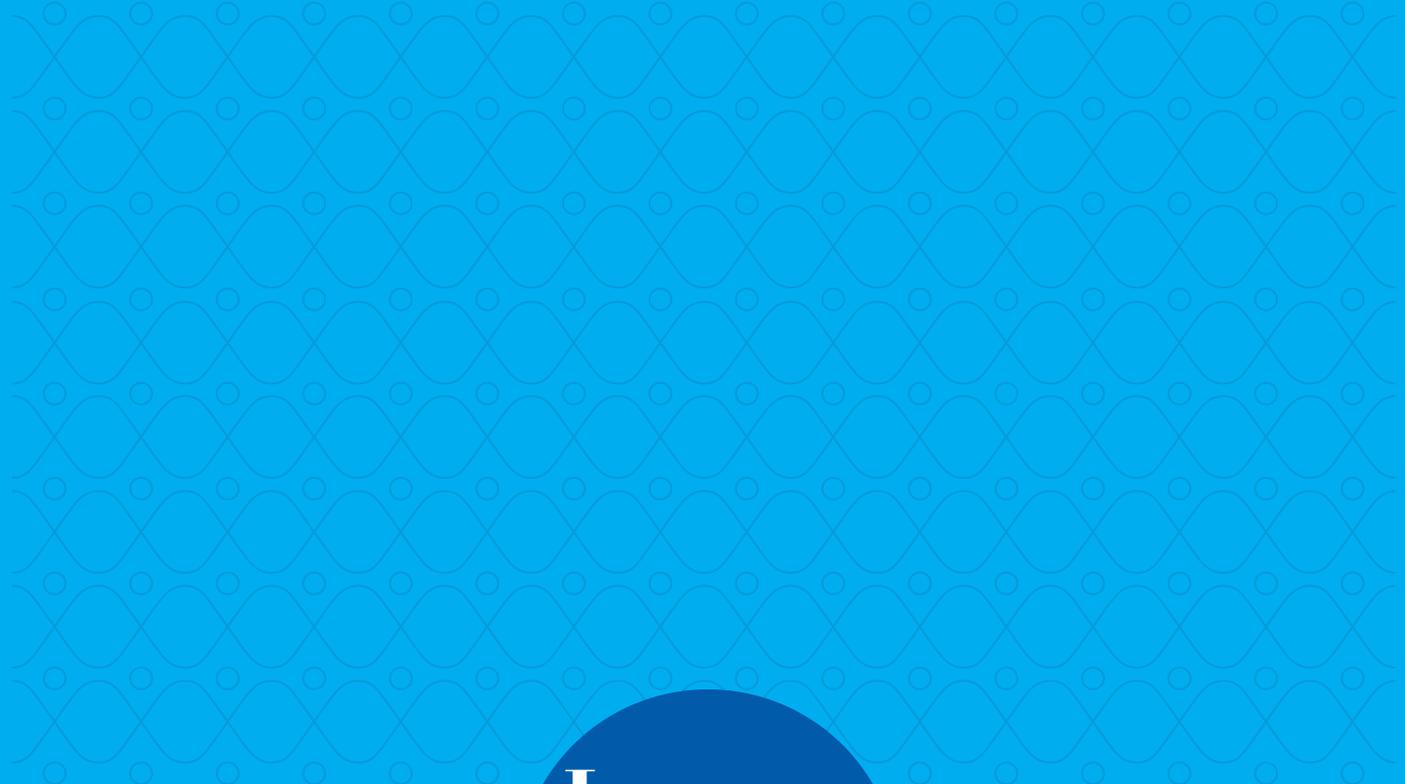
Réalisation des entretiens : Béatrice Sarazin (département CDC de l'Anact)
et Thierry Rousseau (Direction scientifique et technique de l'Anact)

Gestion éditoriale : Christian Mahoukou (département CDC de l'Anact)

Réalisation : In medias res

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665



**La
Revue**
des conditions
de travail

ANACT

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13

anact.fr

anact