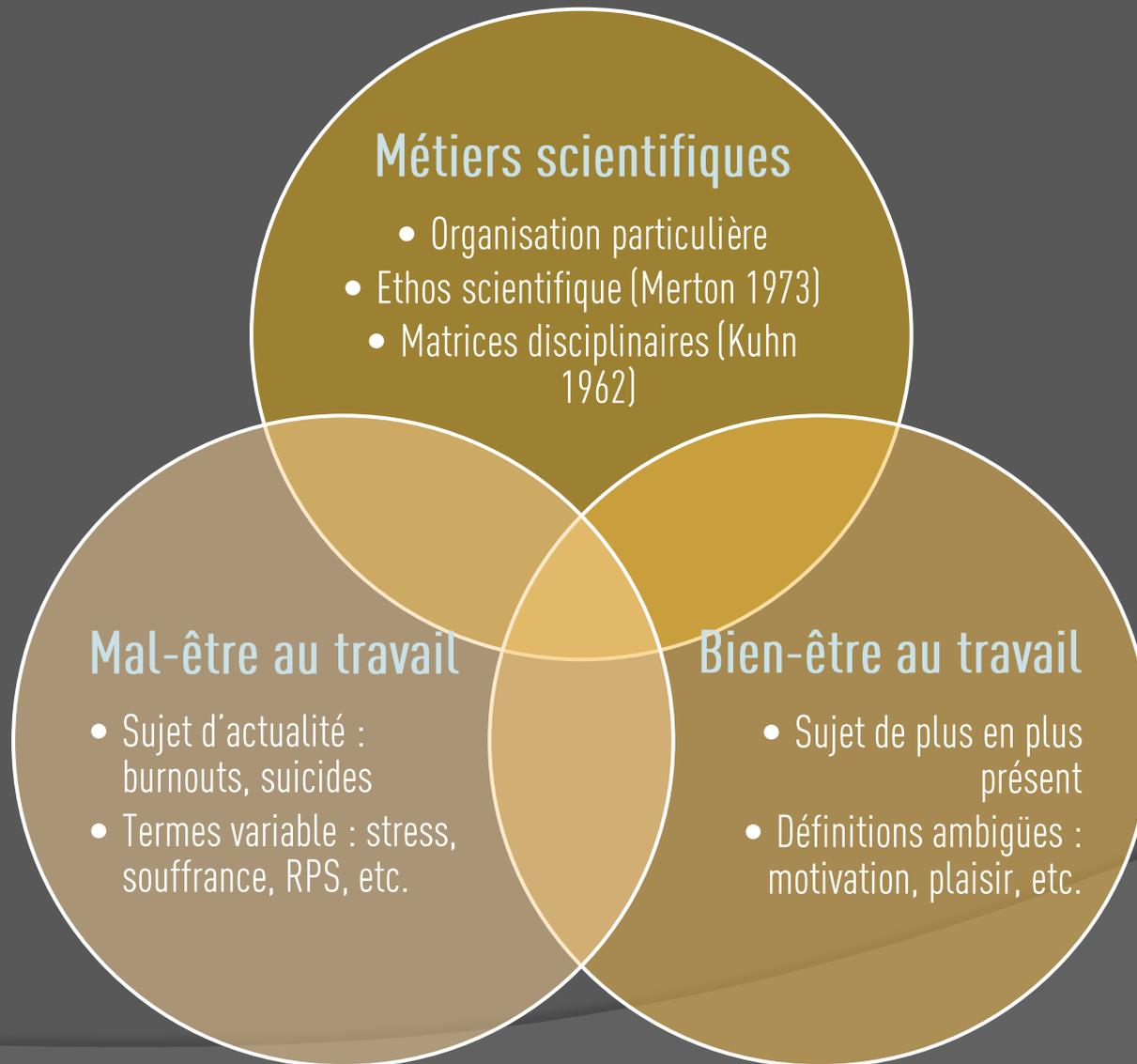


Jean-Yves OTTMANN

Université Paris-Dauphine

**BIEN-ÊTRE ET MAL-ÊTRE AU TRAVAIL
DANS LES MÉTIERS SCIENTIFIQUES :
LE CAS DU CEA**

Une thèse de sciences de gestion (1)



REVUE DE LITTÉRATURE

De nombreuses définitions

Approches du mal-être *individuelles* centrées sur la *perception* du travail

Stress & coping

Contrat psychologique

Justice organisationnelle

« Changement inexprimable »

Approches du mal-être *individuelles* centrées sur *l'organisation* du travail

Tensions de rôles

Modèle demande-contrôle

Modèle effort-récompense

Psychopathologie du travail

Modèle demandes-ressources

Approches du mal-être *collectives* centrées sur *l'organisation* du travail

Régulation du travail

Psychodynamique du travail

Construction sociale du stress

Approches du bien-être centrées sur la *perception* du travail

Bien-être « eudémonique » et « authentique »

Modèle de Baudelot & Gollac (2003)

« Aimer son travail » (Kelloway & al. 2010)

Modèle de P. Warr (2005)

Approches du bien-être centrées sur *l'organisation* du travail

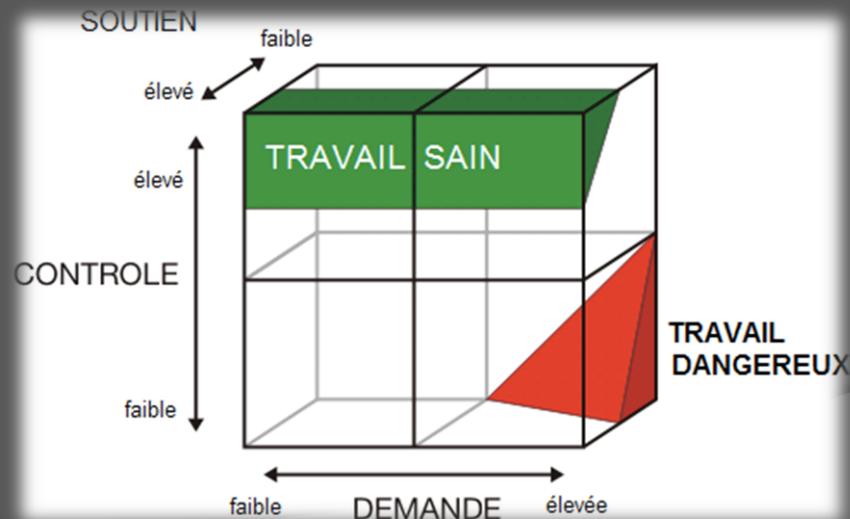
Bien-être « hédonique »

Modèle de l'Association Américaine de Psychologie

Discussion du modèle de P. Warr (2005)

Modèle demande-contrôle

- Modèle « de Karasek » (Karasek 1979 ; Karasek & Theorell 1990)
- Modèle d'épidémiologie
- Articulation de trois facteurs
 - La demande du travail
 - La latitude décisionnelle
 - Le soutien social



La régulation du travail

- ⊙ Approche sociologique (Reynaud 1988 ; 1994)
- ⊙ Le travail est au croisement de plusieurs régulations
 - Régulation collective
 - Régulation organisationnelle
 - (Régulation légale)
- ⊙ Si ça fonctionne, on parle de **régulation conjointe**
- ⊙ Mais si régulations divergent : situations de conflit ou mal-être
- ⊙ Le management devrait être au centre de cette régulation conjointe, par la mise en place « d'espaces de dialogue » (Detchessahar 2011)

Un modèle du mal-être par facteurs

Intensité du travail

Quantité

Difficulté

Interruptions

Exigences émotionnelles

Contrôle des émotions

Personnalité

Conflits de valeur

Qualité empêchée

Éthique personnelle

Rapport à l'avenir

Changement effectif

Perspectives futures

Violences

Physiques

Morales

Symboliques

Environnement

Absence de latitude décisionnelle

Autonomie

Intérêt et développement des compétences

Absence de soutien social

Soutien des collègues

Soutien de la hiérarchie

Absence de reconnaissance

Récompense

Reconnaissance / respect

Perspectives de carrière

Articulation vie-privée / vie-professionnelle

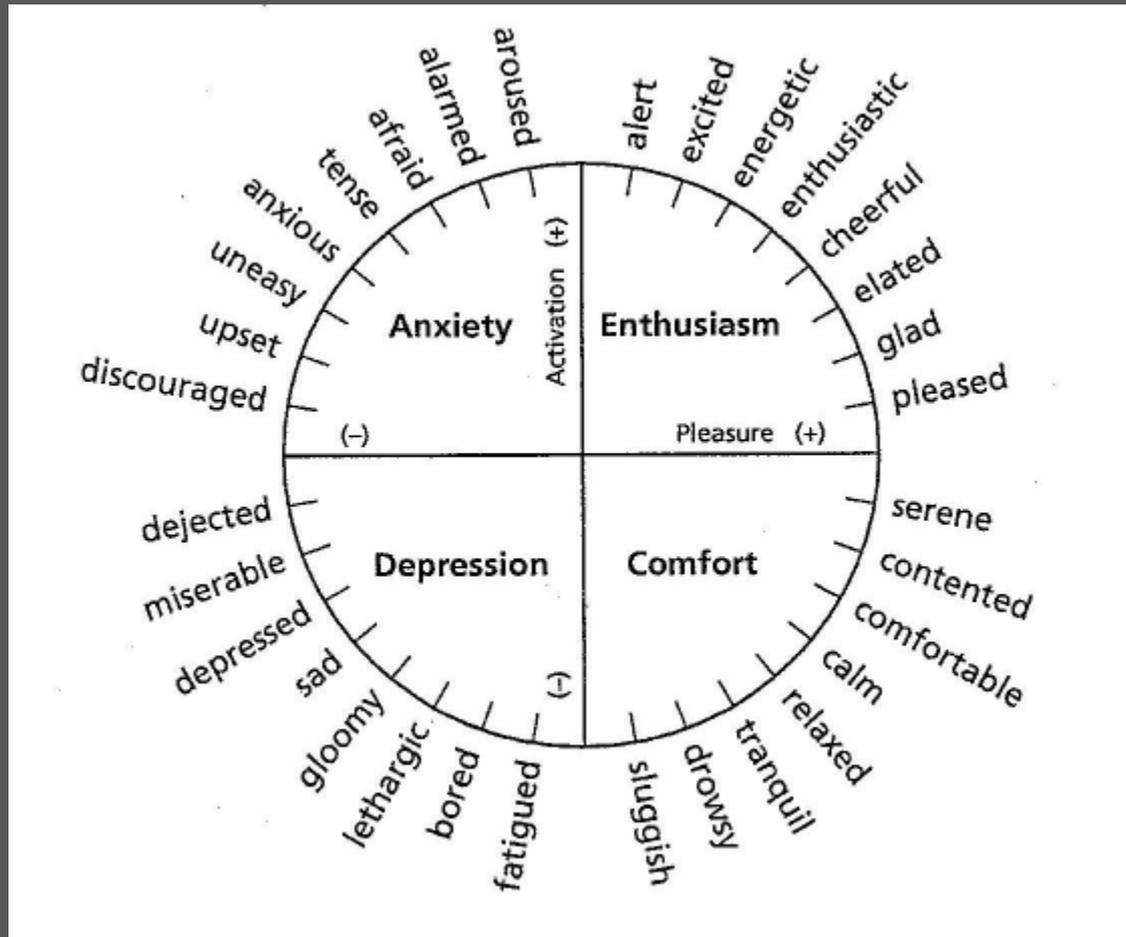
Temps conflictuels

« S'éloigner du travail »

La psychologie positive

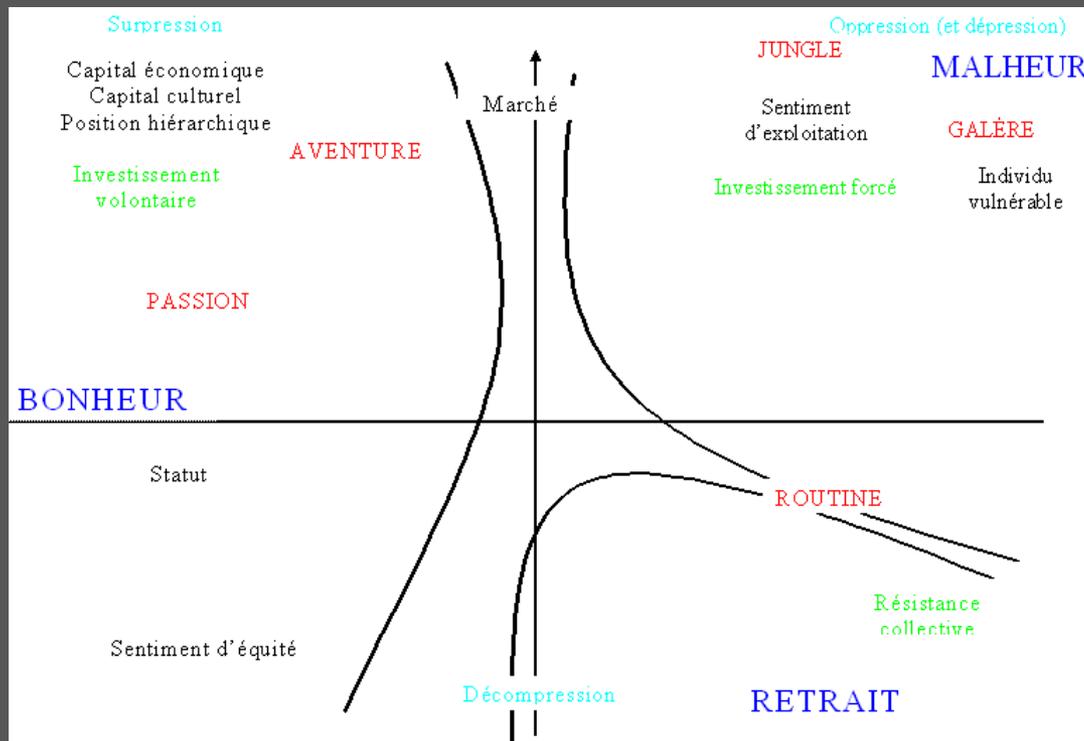
- ⊙ Modèle(s) issu(s) de la philosophie
- ⊙ Bien-être « **hédonique** »
 - Maximiser ses « affects positifs »
 - Minimiser ses « affects négatifs »
- ⊙ Bien-être « **eudémonique** »
 - Le travail répond aux aspirations de l'individu (accomplissement, utilité, etc.)
- ⊙ Bien-être « **authentique** »
 - Cohérence du travail avec les valeurs de l'individu

Modèle de P. Warr (2005)

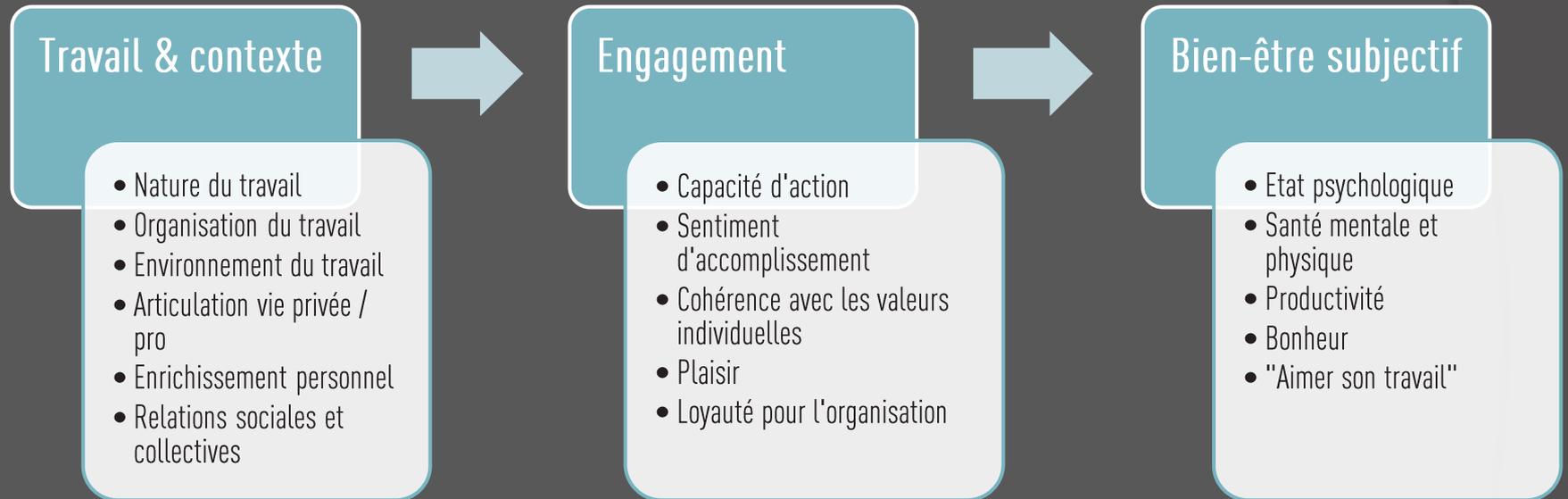


Modèle du « bonheur au travail »

⦿ M. Gollac et C. Baudelot (2003)

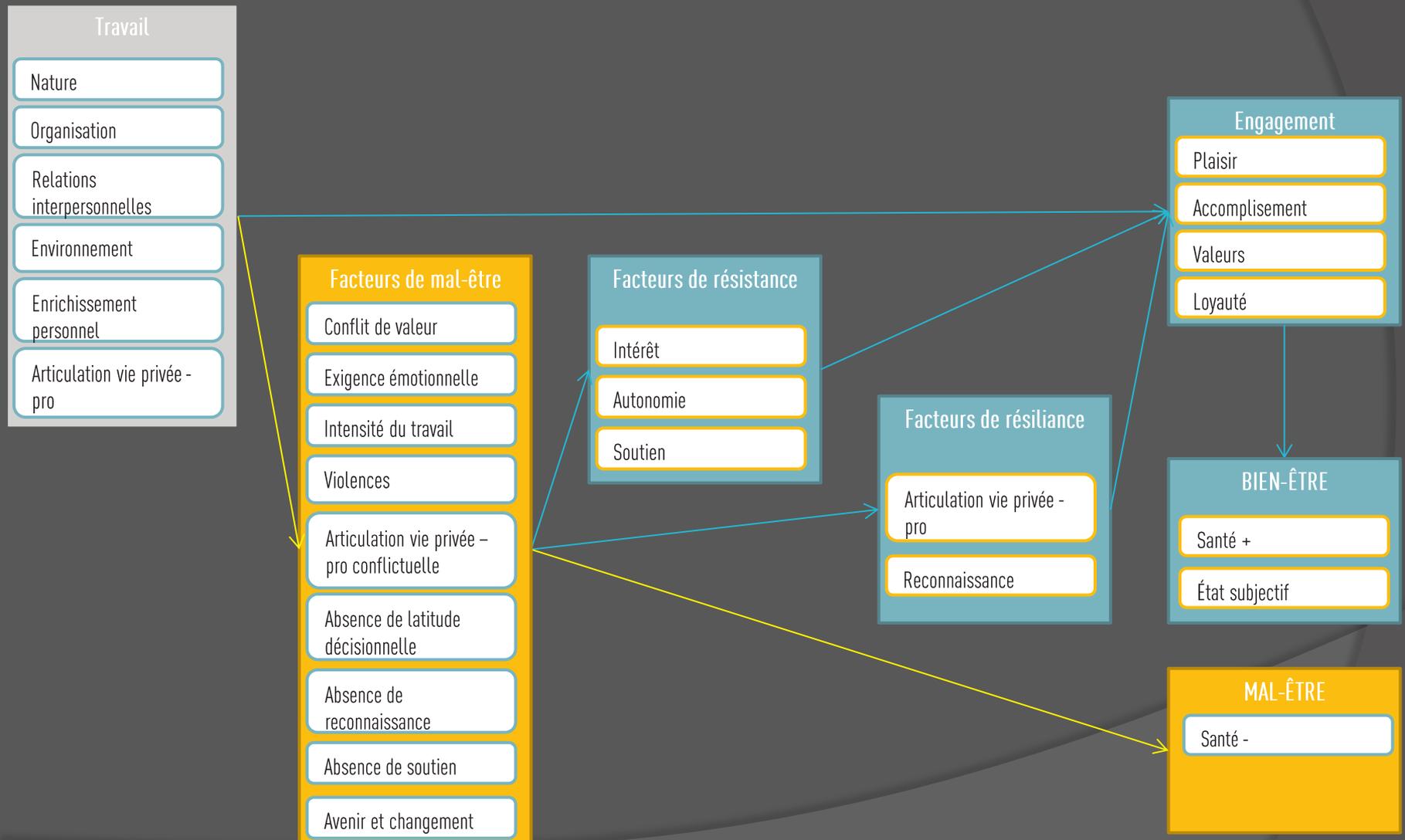


Un modèle séquentiel du bien-être



MODÈLE D'ANALYSE

Un modèle synthétique



Articulation entre bien-être et mal-être au travail



TERRAIN

Terrain de recherche

CEA

Grande taille

10 centres

19 000 salariés

4,7 Milliards d'€ de budget

Importante diversité interne

Sciences « dures »

Applications militaires (25%)

Énergie Nucléaire (25%)

Recherche Technologique (25%)

Sciences de la Matière (15%)

Sciences de la vie (10%)

EPIC

Tutelles ministérielles

Organisation managériale

40% de financement externe

Salariés de droit privé

Expertises scientifiques

~1300 doctorants et ~300 post-doctorants

4735 publications scientifiques en 2012

751 brevets en 2014

53 accords-cadres / UMR

Une thèse de sciences de gestion (2)

Une approche
compréhensive

Une posture
interprétativiste

Une démarche qualitative

Une étude de cas multiples enchâssés

Cas A

R. Fondamentale en
Chimie-organique
10-15 personnes

Cas B

R. Appliquée en **Physico-
chimie**
25-30 personnes

Cas C

R. Fondamentale en
Astrophysique
10-15 personnes

Cas D

R. Appliquée en
**Interfaces homme-
machine**
30-35 personnes

Terrain — les laboratoires

		Position dans le champ scientifique		
		Recherche fondamentale	Recherche appliquée	
Tendance d'orientation	Interne	Labo A Sciences du vivant : chimie organique	Labo B Énergie nucléaire : physico-chimie	Forte composante de chimie
	Externe	Labo C Sciences de la matière : astrophysique	Labo D Recherche technologique : interfaces	Forte composante d'informatique
		<15 personnes	>20 personnes	
		Taille		

Discipli

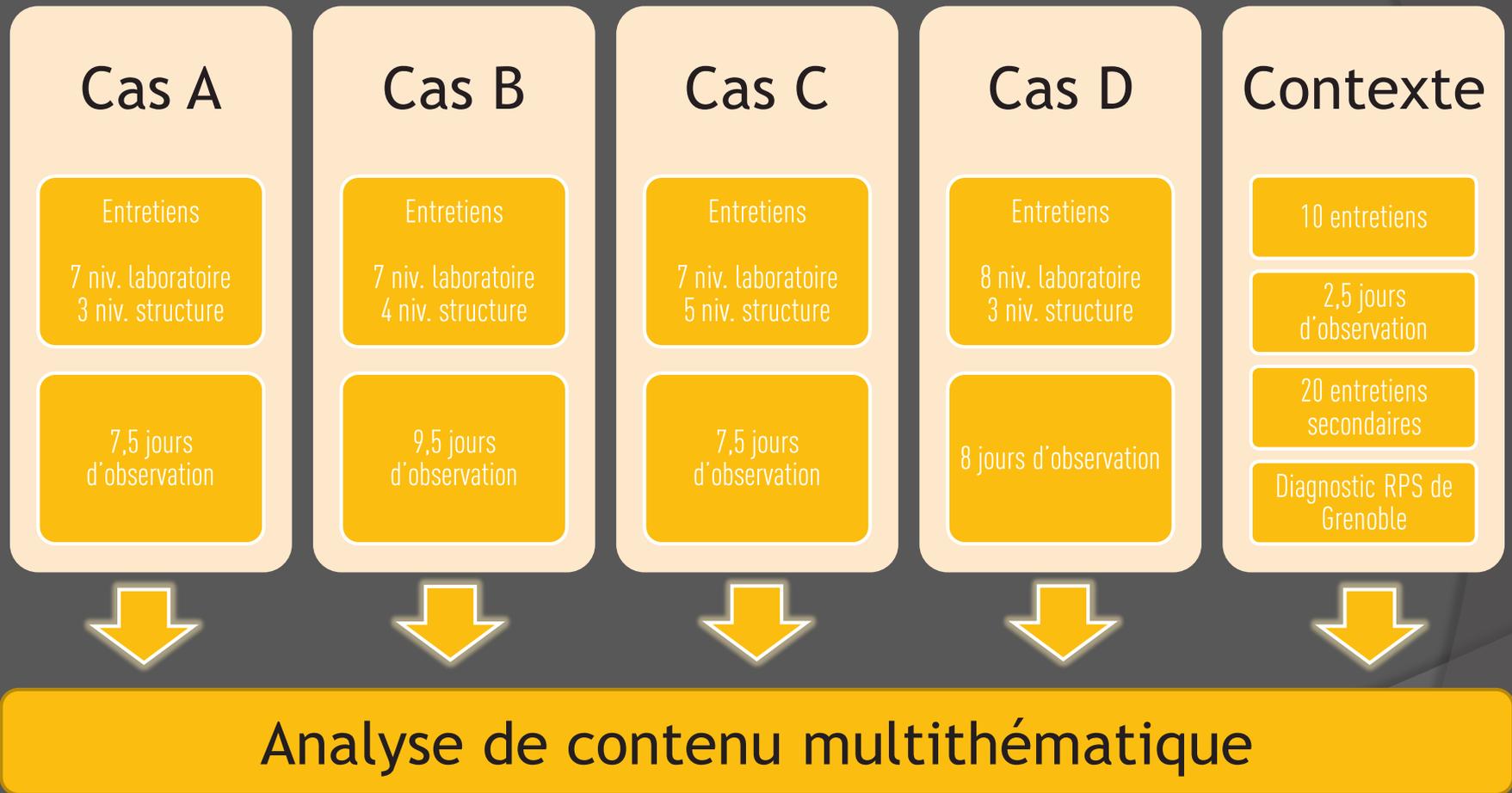
Matériau — entretiens (1)

Labo	Ingénieur-Chercheurs	Précaires	Techniciens	Chef de labo	Technostructure	Contexte	Total
A	3	4	1	1	3		11
B	2	3	2	1	3		11
C	3	4	0	1	4		12
D	4	4	0	1	2		11
Autre					2	9	10
Total	12	15	3	4	14	9	55

Matériau — entretiens (2)

Ch. De Dep.	2
Niv. Dep.	4
Ch. De Srv.	5
Niv. Srv.	3
Ch. De Lab.	4
Lab.	30
Ctxt.	9
Total	55

Données et analyse



RÉSULTATS

Résultats — des sources d'engagement identiques pour tous

- ⊙ La nature du travail
 - « Faire » de la science
 - « Participer » à un sujet
 - « Trouver », « découvrir », « produire » des résultats
- ⊙ L'organisation du travail
 - Une activité intrinsèquement collective
 - Autonomie importante
- ⊙ Quelques éléments surprenants :
 - « La liberté » n'est que peu présente
 - « La reconnaissance » est présente, mais souvent problématique

Des facteurs de mal-être variables selon les statuts (1)

- ⊙ Les chercheurs expérimentés
 - Un « administratif » envahissant : dévoiement de la nature de l'activité
 - « Porteurs » d'une anxiété concernant l'avenir (résultats, financements)
 - Néanmoins possibilité de faire « de la science par procuration »
- ⊙ Les jeunes chercheurs
 - Idem chercheurs expérimentés mais moindre
 - Possibilité de déficit de reconnaissance ou d'autonomie à cause de « l'ombre » de chercheurs expérimentés
- ⊙ Ingénieurs
 - Forte problématique de reconnaissance (signatures, carrière)

Des facteurs de mal-être variables selon les statuts (2)

⊙ Les techniciens

- Forte problématique de reconnaissance (carrière, signatures)

⊙ Les doctorants

- Situation de « domination » au sens de la sociologie critique classique
 - Anxiété face à l'avenir + forte contrainte de temps + dépendance totale à leur directeur de thèse + aucun « garde fou »

⊙ Post-doctorants

- Situation proche des doctorants, avec moins de domination mais plus d'incertitudes quant à l'avenir et de problématiques d'articulation vie pro / vie privée

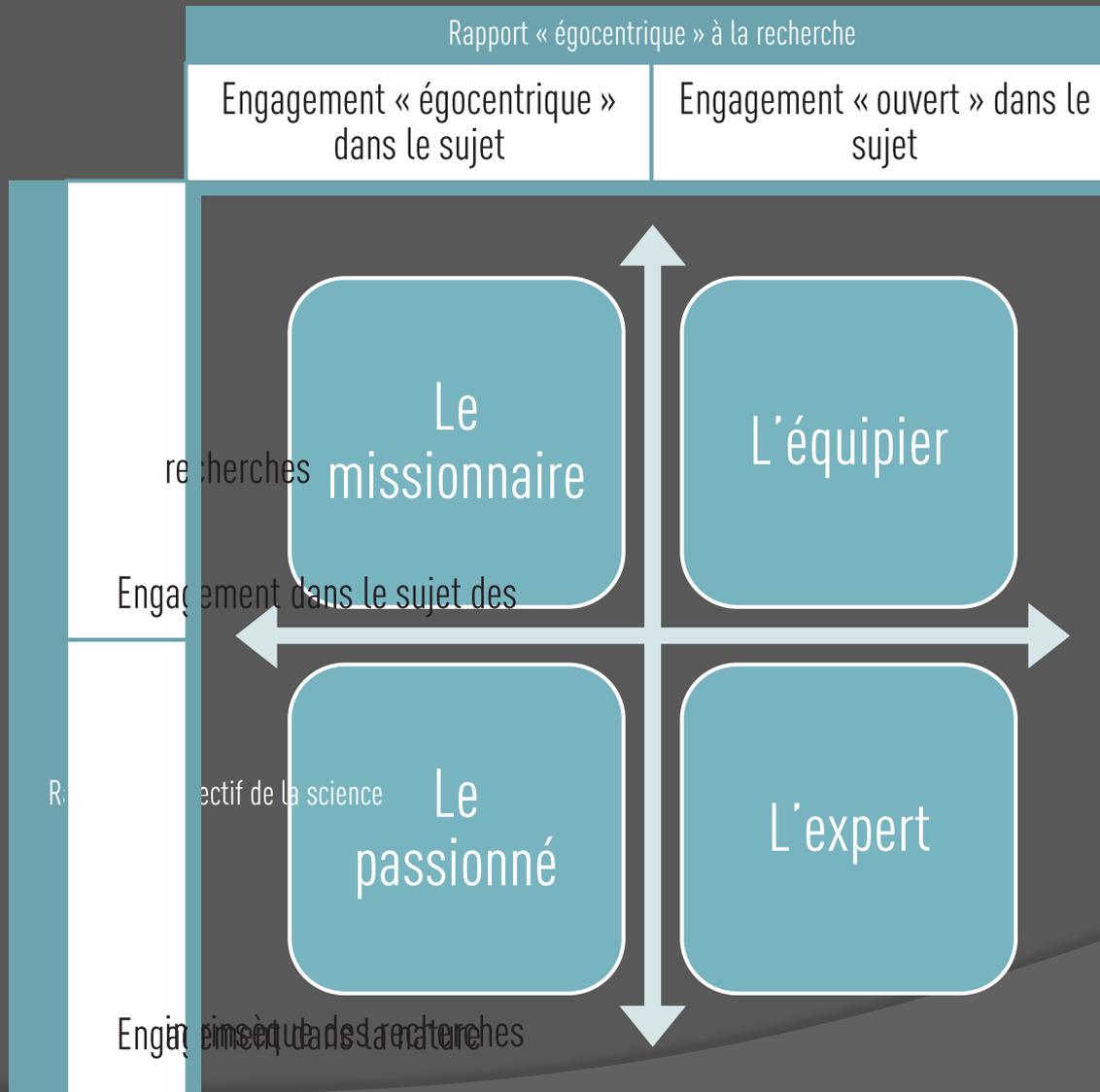
La place particulière des chefs de laboratoire

- ⊙ Des facteurs de mal-être propres :
 - Administratif et anxiété de l'avenir
 - Exigences émotionnelles liées au management
- ⊙ Une ressource importante pour leur équipe
 - Capacité à défendre une autonomie de champ (liberté de sujet)
 - « Médiateur » avec l'extérieur
 - Source de reconnaissance directe pour les statuts privés de celle du système
- ⊙ Des « manques » qui questionnent
 - Peu ou pas d'intervention sur les relations entre statuts
 - Une place ambigu dans le collectif

La structure : plus positive que négative ?

- ⊙ Les échelons « service » et « institut » sont davantage des ressources que des contraintes pour les équipes
 - Compétences : juridiques, financières
 - Charge de travail : administratif
 - « Médiatrices » avec l'extérieur
 - Peu d'injonctions et capacité des équipes (ou des chefs de laboratoire) à en éviter

Résultat secondaire : les différents profils de rapport à la science



Questions et échanges



jean-yves.ottmann@dauphine.fr