

**Université Jean-Moulin
Lyon 3**

D.E.A.

**Sciences de l'Information et de la Communication
Option : Communication, Organisation, Représentation des
Connaissances**

MEMOIRE DE D.E.A.

***MODE DE PRODUCTION
D'UNE HISTOIRE D'ENTREPRISE,
ETUDE DE CAS***

Pierre GANDONNIERE

Sous la direction de : Alain VAN CUYCK

Octobre 1995

Université Lumière
Lyon 2

Ecole Nationale Supérieure des Sciences
de l'Information et des Bibliothèques

Université Jean-Moulin
Lyon 3

Université Jean-Moulin
Lyon 3

D.E.A.

Sciences de l'Information et de la Communication
Option : Communication, Organisation, Représentation des
Connaissances

MEMOIRE DE D.E.A.

***MODE DE PRODUCTION
D'UNE HISTOIRE
D'ENTREPRISE,
ETUDE DE CAS***

Pierre GANDONNIERE

Sous la direction de : Alain VAN CUYCK

Octobre 1995

Université Lumière
Lyon 2

Ecole Nationale Supérieure des Sciences
de l'Information et des Bibliothèques

Université Jean-Moulin
Lyon 3

MODE DE PRODUCTION D'UNE HISTOIRE D'ENTREPRISE ETUDE DE CAS

Pierre GANDONNIERE

sous la direction de : Alain VAN CUYCK

Université Jean-Moulin Lyon 3

Résumé : Ce qu'on appelle Histoire d'entreprise n'est pas nécessairement de l'Histoire au sens strict. Si elle lui emprunte pour partie ses méthodes, elle poursuit des fins qui lui sont propres. A travers l'observation du mode de production d'une histoire, on peut repérer les multiples implications avec la culture et l'identité de l'entreprise. On peut aussi suivre le jeu des acteurs de l'organisation, à travers le déroulement du chantier, pour tenter d'influer sur le cours des choses. On peut enfin noter le destin des représentations que le travail fait surgir. Certaines subsisteront, d'autres auront disparu dans le produit final.

Descripteurs : Entreprise, Histoire, ~~Entreprise~~ ; Elaboration Histoire ; Culture
Entreprise ; Identité Entreprise ; ~~acteur~~ organisation ; représentations *travail*

Abstract : What are called "Company histories" are not necessarily History, in a strict sense. They do borrow, from it, part of its methods, but aims their own objects. By observing how an history is produced can be noticed many implications with corporate culture or identity. One may follow as well the part that the organization's actors play, when works are taking place, by trying to influence them. Finally, one can note destinies of representations come out by the way. Some of them will subsist, others will have disapeared in the final product.

Keywords : Organizations ; firms ; compagnies ; compagny history ; corporate culture ; corporate identity ; representations

TABLE DES MATIERES

Introduction. Objectif de la recherche , trouver de nouveaux arguments pour développer l'histoire d'entreprise	p. 4
BASES THEORIQUES	p. 8
Qu'est ce que l'Histoire pour la Culture d'Entreprise ?	p. 9
Comment produit-on de l'Histoire ?	p. 22
A quoi l'Histoire peut-elle servir aux entreprises ?	p. 29
PRESENTATION DE LA RECHERCHE	p. 39
D'une problématique du succès à une problématique de l'échec, mise en place d'une étude de cas	p. 40
La Caisse Primaire Centrale d'Assurance Maladie de Lyon : une filiale entre dépendance et autonomie	p. 47
DEROULEMENT DU CHANTIER HISTORIQUE	p. 61
Des opérations de lancement qui reposent sur des présupposés quant au déroulement futur des opérations	p. 62
Où l'histoire s'élabore à partir de ce qu'on trouve plutôt que de ce qu'on cherche	p. 68
Où la conception de l'histoire revient au premier plan, proposée par des acteurs et contestée par les décideurs	p. 80
ETUDE DU MODE DE PRODUCTION	p. 86
Transformations du texte qui vont disparaître dans le produit final	p. 87
L'entreprise choisit parmi plusieurs théories explicatives de son histoire	p.102
Les acteurs jouent avec le projet historique en fonction de leur intérêt stratégique	p.106
CONCLUSIONS	p.111
Pour une histoire qui est avant tout production	p.112
BIBLIOGRAPHIE	p.120
ANNEXES	p.124

**OBJECTIF DE LA RECHERCHE :
TROUVER DE NOUVEAUX ARGUMENTS
POUR DEVELOPPER L'HISTOIRE D'ENTREPRISE**

A quoi peut bien servir l'histoire d'entreprise ? De plus en plus d'entreprises françaises, privées ou publiques, se lanceraient dans cette aventure, pourtant longue, difficile, onéreuse, lit-on de temps en temps dans la presse. Et celles qui l'ont fait semblent s'en porter plutôt bien. Mais il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine, si l'on en croit les spécialistes, pour atteindre le développement qu'il connaît outre Atlantique. On peut donc déjà voir un double intérêt à étudier l'histoire d'entreprise. D'une part, chercher à cerner les avantages que les entreprises peuvent en tirer, pour pouvoir mieux les satisfaire. Percevoir plus clairement la manière dont se déroule un processus de production historique, et y trouver des moyens nouveaux d'agir dessus, adapter sa démarche pour qu'elle colle en permanence à la réalité de l'entreprise. Pareillement, mieux comprendre les difficultés que soulève ce type de projet, c'est se donner plus de chances d'en venir à bout. Le premier intérêt est donc l'efficacité. Le second est un argument économique : si ce secteur d'activité peut se développer autant explorer toutes les voies qui lui permettraient d'y parvenir.

Les sciences de l'information et de la communication paraissent bien placées pour s'y intéresser. Elles sont un domaine carrefour, où beaucoup d'approches différentes se rencontrent. Elles ont l'avantage de se situer hors du champ de l'histoire. Ayant moins tendance à reproduire des modèles d'une discipline en particulier, on peut s'attendre à ce qu'elles éclairent certaines questions d'un jour nouveau.

L'histoire d'entreprise n'est pas assimilable à une section spécialisée de l'histoire. Ses auteurs peuvent se revendiquer aussi bien de la sociologie que de la psychologie sociale, de l'ethnologie, d'une compétence dans la pratique de la communication, ou simplement d'un statut qui leur donnerait voix au chapitre : fondateur, chef d'entreprise, salarié, écrivain. Il en résulte que les méthodologies utilisées par les uns et par les autres diffèrent notablement, que souvent ni leurs conceptions ni leurs exigences ne sont celles des historiens.

Comment recouvrir par le même terme des pratiques aussi dissemblables ? Peut-être faudrait-il essayer de définir l'histoire d'entreprise par elle-même plutôt qu'en référence avec une pratique à laquelle elle ne peut que se comparer. C'est un peu ce qu'on a tenté de faire en décrivant l'expérience de la CPCAM de Lyon.

Aussi, on a choisi ici de partir de la réflexion sur l'entreprise, sa culture, son identité, pour découvrir dans quel terreau germait l'histoire. Cette approche a conduit rapidement à faire éclater la notion même d'histoire, qui ne se limite pas ici au produit historique mais se conçoit comme un processus vivant de production. Par là même on a été amené à essayer de clarifier un certain nombre de notions rencontrées comme justement : culture, identité, tant il est vrai que d'un auteur à l'autre, elle ne recouvrent pas les mêmes réalités. Il s'agit souvent d'ébauches de définitions qu'il faudra faire évoluer à l'usage, mais dont on avait besoin parce que celles qui existaient ne suffisaient pas à décrire le processus historique. Cette étude a donc permis de revisiter certaines notions attachées à la vie des organisations.

On ne pouvait pas manquer de croiser la question du temps. Les réflexions sur l'Histoire l'abordaient déjà. On avait repéré la différence d'approche entre une histoire qui se déroule sur un mode évènementiel, donnée comme une approche traditionnelle, et une autre, "Nouvelle Histoire", qui défendrait un regard plus globalisant en faisant appel aussi bien à la sociologie qu'à la démographie ou à l'économie. On y avait lu le caractère déterminant de la conception qu'on se fait de l'histoire dans le résultat de la démarche historique. On était donc moins surpris de rencontrer dans l'entreprise l'emprise des préoccupations venant du présent sur la conduite du projet historique. Et l'on avait très envie d'aller examiner ce phénomène de plus près.

Tout de même, l'intérêt purement intellectuel pour cette recherche n'aurait pas suffi à justifier son utilité. Il paraissait essentiel que le sujet de l'étude : la CPCAM de Lyon, puisse y trouver également son compte. Ce travail aura été l'occasion, non seulement de l'engager dans une démarche historique à l'issue encore incertaine, mais aussi de formuler des observations faites *sur le tas*, et qui jusqu'à lors n'avaient jamais trouvé à s'exprimer. On a pu ainsi les rassembler, les organiser, s'en faire un représentation générale qui permette d'y chercher un sens. Espérons que cette réflexion sur sa communication interne et sur sa culture d'entreprise, même imparfaite, pourra lui être de quelque utilité.

On ne peut pas terminer sans parler des multiples implications personnelles du projet. Elles conditionnent trop la conduite de la recherche pour qu'on les ignore, même s'il est souvent difficile d'en repérer les influences.

Il y a tout d'abord l'intérêt pour le sujet. Une longue expérience de la psychanalyse m'a particulièrement sensibilisé aux questions du rapport entre l'identité et la façon de s'approprier son histoire. J'étais curieux de voir comment cela se passait pour les entreprises. Il y a aussi les enjeux professionnels : des projets de changements de métier, voire d'employeur, pour lesquels j'avais grand besoin à la fois de la réussite du chantier et de celle du cycle d'études. Cela a sûrement dopé mes ambitions pour le projet et orienté mon attitude. Enfin il y a le contexte dans lequel je me trouvais : ma position professionnelle, mais aussi le fait d'avoir des attaches particulières avec l'institution Sécurité Sociale. Pour beaucoup, mon père y représente une figure légendaire, pour y avoir exercé des fonctions de direction pendant longtemps, et des responsabilités syndicales nationales. La façon dont je suis perçu s'en trouve souvent modifiée, notamment dans le milieu syndical : je suis précédé par sa réputation.

Certes, l'angle qui a été choisi pour aborder cette recherche en limite la portée. Il s'agit de l'étude d'un cas, dans une organisation du secteur public, d'un projet au départ de communication interne, qui vise l'externe, puis revient à l'interne. Est-ce que les observations qui sont faites ne tiennent pas précisément à ces particularités ? On est justement parti à la recherche de ces particularités, bien convaincu que c'est elles qui expliqueraient le mieux ce qu'était le projet. Peu importe que les situations soient différentes, le présent travail voudrait au moins servir à nourrir une réflexion pour adapter à chaque cas une démarche qui lui convienne.

L'histoire de cette étude en explique aussi les difficultés. Le fait que le projet d'histoire passe d'un objectif interne à un objectif externe, puis soit refusé en bloc, puis repris sous une forme réduite le 29 Juillet a été d'une gêne majeure. On a dû reconsidérer complètement la problématique à cette période là, avec une optique qu'on n'avait pas envisagée une seconde : celle d'un échec, puis reprendre à nouveau celle-ci sous l'angle d'une réussite partielle assortie d'un échec. A cela s'ajoutent des lectures essentielles mais très tardives; le résultat est qu'il a fallu remettre en cause la quasi-totalité des travaux préparatoires.

Il en résulte un démarche d'écriture un peu erratique. On a commencé par retravailler le problématique. Puis on s'est attaché à décrire le terrain. On s'est ensuite arrêté pour reprendre toute la partie théorique avant de pouvoir aborder les observations, et les conclusions. On est alors revenu sur la problématique devenue en partie incohérente avec le reste qui avait notablement bougé. Ensuite on a pu rédiger l'introduction, et compléter de quelques conclusions qui étaient apparues entretemps.

Dans le sens de la lecture, au contraire, on trouvera d'abord le cadrage théorique. On a voulu poser des bases qui permettent de situer la place que pouvait occuper l'histoire dans le champ de la culture d'entreprise, puis se représenter ce que pouvait être le processus d'élaboration d'une histoire d'entreprise. On a cherché aussi quelques hypothèses sur les finalités que peuvent poursuivre les entreprises à travers un tel projet.

Ensuite viendra la présentation du terrain : la CPCAM de Lyon, dans une approche structurelle et culturelle.

On pourra alors décrire le déroulement du chantier historique. C'est vraisemblablement la partie la plus importante du travail parce qu'elle fournit une base réfutable aux premières analyses qui suivent; elle permet à d'autres de prendre la relève ou d'approfondir des questions. Elle ouvre donc sur une étude du mode de production proprement dit, où l'on va chercher des clefs de compréhension.

Sans doute les conclusions sont-elles partielles, quelquefois hasardeuses, mais elles cherchent surtout à ouvrir des réflexions.

BASES THEORIQUES

QU'EST-CE QUE L'HISTOIRE POUR LA CULTURE D'ENTREPRISE ?

En 1987, Félix TORRES, le promoteur de l'approche de la *Public History* américaine, voyait à son lent démarrage en France, plusieurs explications et un espoir.

Les explications tiennent à une différence d'approche entre l'entreprise centrée sur ses préoccupations du présent : construire, transformer, préparer le futur, alors que l'histoire cherche, dans le passé, une représentation de quelque chose d'achevé. Il notait aussi une double réticence, de la part de l'entreprise, d'une part, à se dévoiler dans un pays où les questions qui touchent au monde des affaires étaient relativement difficiles à aborder, et de la part de l'Université, d'autre part, pour qui la matière ne semblait pas assez noble. Enfin, remarquait-il, on venait de passer plusieurs décennies, les trente glorieuses, à valoriser la modernité en se détournant de tout de qui avait pu exister auparavant. Il n'était pas de bon ton de se retourner sur ses pas.

Toutefois, depuis, le pays s'est réconcilié avec l'entreprise; l'ère post-moderne a résolu le conflit entre les anciens et les modernes. Tout espoir serait donc permis : rien n'empêcherait plus désormais l'histoire d'entreprise de se développer.

Mais qu'est-ce que l'histoire d'entreprise ? Pour lui, elle est une discipline historique à part entière. La rigueur méthodologique et la finalité sont les mêmes, avec ces particularités qu'elle prend pour objet d'étude l'entreprise, pour point de départ une problématique fournie par elle, et pour objectif de servir la commande qui lui a été passée. Il parle d'histoire appliquée parce que l'historien apporte ses méthodes d'investigation et d'analyse, et les propose au monde de l'entreprise, et aussi parce qu'il s'agit d'appliquer des préoccupations du présent aux événements du passé qu'on cherche à explorer.

En effet l'entreprise ne s'intéressera à l'histoire que dans la mesure où elle pourra y trouver de réponses à des problèmes qui lui sont posés dans le présent où elle pourra s'en servir d'aide à la décision. Il affirme p.38 ¹ " Résumons, pour conclure, les grands traits d'une nouvelle histoire dans l'entreprise. Histoire appliquée au présent, elle s'articule à la demande qui la fit naître, elle représente un effort conscient de mémoire face à une question qui n'est jamais fortuite".

C'est donc l'actualité de l'entreprise, les raisons pour lesquelles elle passe commande d'histoire, qui vont déterminer les hypothèses de recherche. Il parle d'histoire-conseil ou d'histoire à la carte.

Pour d'autres auteurs, la perspective serait plus largement "culturelle".

Pour Maurice HAMON¹, elle met en jeu l'identité, dans une définition quasi-existentielle p.180 " L'approche méthodique de l'identité d'entreprise, à travers la démarche historique, consiste à bien définir l'entreprise dans son être, pour mieux discerner en elle ce qui reste essentiel de ce qui change et doit changer."

Pour Alain BAUDAT¹, elle est bien un outil d'aide à la gestion; il relève son implication dans le jeu stratégique du pouvoir.

Au delà de l'intérêt diagnostique de mieux comprendre le présent à la lumière du passé, Marc LOISEAU¹ note que l'histoire sert aussi à construire des représentations mentales. Elle permet de dire les choses d'aujourd'hui en se référant à hier. Il envisage deux cas particuliers : celui où l'histoire serait éludée et marquée par la censure, et celui où elle s'enfermerait dans des représentations d'archaïsme.

Mais pour la plupart de ces auteurs, la finalité de la démarche reste l'approche d'une certaine vérité historique :

Maurice HAMON, p.179 : " L'Histoire a du moins un mérite essentiel, celui de reconstituer la vérité des choses, mais aussi leur complexité".

Félix TORRES, p.38 : "Replacée à l'écoute du présent, l'histoire renouvelle sa fonction originelle d'*historia* (enquête) : aide à reformuler les évidences acquises en faisant resurgir la vérité des faits".

Marc LOISEAU, p.88 : "L'historicité, qualité de ce qui est historique, est aussi en propre la qualité de ce qui est authentique, contre le mensonge frelaté de l'imitation contemporaine." (Encore que l'authenticité ne soit pas exactement la vérité).

¹in Maurice Hamon : "Mémoires d'avenir"

Mais cette finalité est-elle la seule recherchée ? Est-elle celle de l'historien ou celle de l'entreprise ?

Michael ROWLINSON et John HASSARD² étudient les histoires publiées sur la compagnie Cadbury, à son initiative. Ils comparent ces textes aux documents primaires bruts qui constituent les archives historiques de l'entreprise.

Ils constatent qu'un certain nombre d'évènements ont été fabriqués par la compagnie. Par exemple, elle a célébré son centenaire en 1931. Or cette date ne correspond pas aux cent ans de l'entreprise ni à aucun autre évènement marquant de son histoire. Par contre, la décision d'organiser la célébration répond à des impératifs stratégiques du moment : relancer la dynamique créée quelques années plus tôt par la cérémonie du jubilé de son déménagement à Bournville et répondre à un concurrent qui avait fêté récemment ses deux cents ans.

Des personnages se sont vu attribuer un rôle qui ne correspond pas à la réalité historique. Richard et Georges Cadbury sont considérés comme les fondateurs alors qu'ils n'ont pris le contrôle de la compagnie qu'en 1861.

Des évènements ont été interprétés dans un sens qui ne résiste pas à l'analyse des faits. Dans les histoires officielles de Cadbury, la politique de management est dite inspirée par les principes Quaker des "fondateurs". Or, beaucoup de décisions relèvent d'impératifs strictement économiques : l'installation à Bournville a nécessité des aménagements de logements dont la région n'était pas équipée. Certaines innovations dans l'organisation du travail trouvent leur source dans des méthodes importées des USA (voyage de Georges Junior en 1901). Enfin les auteurs comparent le profil et les pratiques de Quakers de l'époque avec ceux de la famille Cadbury et ne trouvent aucune trace d'influence ni dans un sens ni dans l'autre. Pour eux, ce qu'il s'agit d'expliquer, ce n'est pas tant l'influence des principes Quaker sur l'organisation du travail, c'est la façon dont le récit qui privilégie l'influence Quaker a pu être construit et accepté.

Ils voient dans l'histoire de Cadbury le résultat d'une collaboration entre des historiens de l'entreprise et des écrivains de la culture d'entreprise destinée à produire de la "culture inventée". Ils défendent l'idée que l'histoire d'entreprise repose sur le principe que : "organizations impose the timing and significance of historical events such as centuries upon history, history does not impose these events upon organizations" (p. 310). Ce sont les organisations qui imposent une chronologie et un sens aux évènements historiques comme le font les siècles à l'histoire; ce n'est pas l'histoire qui impose ces évènements aux organisations .

Leur thèse débouche sur deux conclusions :

1. Les évènements viennent en premier et ce n'est qu'ensuite, quand on raconte

² Revue : Human Relations (1993)

l'histoire, qu'on invente une culture pour leur donner un sens particulier.

2. "...in constructing a history, the firm was able to draw on appropriate and uncontested events in its past to differentiate itself from other companies"(p.322). En construisant son histoire, l'entreprise a pu retracer son passé à travers des événements pertinents et incontestables pour se différencier des autres compagnies.

Cette conception de l'histoire semble radicalement différente de la précédente, en ce qu'elle affirme que ce sont les entreprises qui imposent leur interprétation historique aux événements. C'est ici une sorte de consensus qui joue le rôle de la vérité historique, c'est à dire qui valide le récit. On est plus proche de la manière dont les personnes se racontent à elles-même leur histoire, c'est à dire en la reconstruisant en permanence. Comment affirmer qu'il ne s'agit pas aussi d'histoires d'entreprises même quand leurs auteurs ne sont pas des historiens ? Ce type de projet est mené également par des écrivains ou des conseils en entreprise, qu'ils viennent des domaines de la psychologie, de la sociologie, sans oublier les équipes résolument pluridisciplinaires. L'entreprise choisira de toutes manières le partenaire avec qui elle se sentira le plus en affinité, c'est à dire celui qui lui proposera la conception de l'histoire dans laquelle elle se reconnaitra le plus. Pour certaines, ce sera peut-être le label "vérité historique". Et pour d'autres ? Quelle place va tenir l'histoire dans leur culture d'entreprise ?

Pour Yves BERTRAND³ (p.2), "La culture organisationnelle est un processus sociodynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisé par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre des personnes et des groupes. L'ensemble dynamique des connaissances, croyances et symboles d'une organisation, utilisés par les membres de cette organisation à des fins d'adaptation tant interne qu'externe."

La culture organisationnelle comporte d'après lui, trois niveaux : un fondamental (les valeurs), un intermédiaire (les stratégies) et un démonstratif (les faits).

Le premier niveau porte le nom de *valeurs organisationnelles*. Il comprend les fondements de la culture tels que les valeurs, les perceptions des rôles, les relations de pouvoir, les rêves, les fantasmes, les désirs inassouvis, les frustrations.

Le deuxième niveau, intermédiaire, se nomme stratégies culturelles et comprend les idéologies, les explications, les cartes cognitives.

³ "Culture Organisationnelle" (1991)

Le troisième niveau est celui des faits culturels. Il comprend l'ensemble des rites, des symboles, des fêtes, des initiations, des histoires, des slogans, et des discours.

L'auteur attribue à la culture d'entreprise trois fonctions : comprendre, interpréter, agir. Elle se diffuse par ses produits : "les productions culturelles, les textes, les histoires, les règles, les comportements, les cérémonies, les rites, les coutumes, les discours, les mythes, les reconnaissances, les titres, les rumeurs, les fêtes, les prix d'excellence, les dîners communautaires, les traditions, les journaux d'entreprise, les conventions, etc." (p.115)

La culture est présentée ici comme allant de soi, comme ayant une quasi existence réifiée pour un groupe qui serait une entité. On préférera la voir avec une certaine distanciation, un peu comme des règles d'un jeu auquel les acteurs participent, et avec lesquelles ils peuvent jouer également à signifier à leur manière leur appartenance. Ce qui laisse la place à des expressions de contre-culture ou de culture *underground*.

D'autre part, on note qu'histoire est employé au pluriel, ce qui tendrait à indiquer qu'il s'agit plutôt d'anecdotes (*stories*), que d'Histoire (*History*).

Mais à propos de l'histoire d'entreprise Philippe SCHWEBIG⁴ (p.36) écrit que, pour les organisations, c'est " un moyen de redécouvrir leur identité, de légitimer des réponses officielles sur le pouvoir; c'est choisir sa vérité dans la réalité passée de l'entreprise, et de se permettre de mieux contrôler le renforcement des valeurs ".

La place de l'histoire serait donc à chercher quelque part entre culture et identité.

Thomas PETERS et Robert WATERMAN⁵ considèrent que c'est la culture qui fonde l'identité. Elle se manifeste principalement par les valeurs partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ces valeurs sont incarnées du bas en haut de l'échelle hiérarchique et s'expriment plus en termes qualitatifs que quantitatifs. Elles fonctionnent comme des théories explicatives qui justifient les décisions prises par chacun. Parmi les moyens de diffusion de ces valeurs, les auteurs citent les histoires, les mythes, les légendes, les métaphores.

La culture serait donc essentiellement un produit de la communication. Elle servirait, en fait, davantage à justifier qu'à expliquer. L'affirmation que les valeurs sont partagées par tous donne un effet de *culture dominante*, voire de *culture officielle*, qui ne peut manquer de laisser un peu sceptique.

⁴ "Les Communications de l'entreprise au delà de l'image" (1988)

⁵ "In search of Excellence" (1982)

Wally OLLINS⁶, quant à lui, voit l'identité d'entreprise comme un produit de l'activité. "Toute initiative de l'organisation doit être une affirmation de son identité" (p.7). Cette identité "résulte de la combinaison de 4 facteurs. : les produits et services que l'entreprise fabrique et/ou vend, le milieu dans lequel elle fabrique et vend, les informations qu'elle véhicule pour faire la publicité de ses produits et de ses activités, enfin la façon dont se comportent ses membres à l'intérieur comme à l'extérieur". Construire l'identité d'une entreprise relève donc de trois domaines : la conception de l'information et de la communication, la conception des produits et services, la conception de l'environnement de travail (décors, bureaux etc). Les éléments constitutifs de l'identité se retrouvent dans tous les domaines qui touchent à l'activité de l'entreprise, auprès de tous les acteurs auxquels elle a affaire, aussi bien en externe qu'en interne.

Le mélange de différents niveaux de conception de l'identité est ici bien embarrassant : il s'agit selon le cas de l'identité perçue de l'extérieur, ou de l'intérieur, ou encore de l'identité produite par des actions de communication donc de représentations de l'identité proposés par des acteurs différents. Le même terme désigne tantôt le signifiant, tantôt le signifié, tantôt le référent. Lequel des trois est l'identité ? Mais on en retiendra que, quel que soit le niveau, l'identité d'entreprise met en jeu un processus de construction qui concerne l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Philippe SCHWEBIG⁴ met l'accent sur deux composantes de l'identité : une certaine unité psychologique et un système relationnel entre individu et organisation.

Les individus s'identifient à l'entreprise par un jeu qui les fait passer d'énoncés du type " Je travaille aux Ets X." à des énoncés du type "Nous, aux Ets X" "Les individus négocient une sorte de contrat psychologique avec l'entreprise. Il définit comme identité (p.7) "la configuration unique que prennent ces éléments (structure, système, représentation) et leurs relations pour toute entreprise ou organisation".

La structure correspond à l'organisation physique : la taille, l'organisation, l'implantation, les effectifs, les outils de production et de commercialisation.

Les systèmes correspondent au modes de fonctionnement (la gestion, la production).

Les représentations sont les images mentales internes ou externes à l'entreprise. Pour lui, l'identité est donc davantage un produit de la culture.

⁶ "Identité d'Entreprise" (1989)

⁴ "Les Communications de l'entreprise au delà de l'image" (1988)

Personnellement, on aime bien l'idée que l'identité comme référent puisse comporter plusieurs niveaux dont, pourquoi pas, un lié à l'activité, un autre aux modes de fonctionnement et le dernier aux représentations mentales. De plus la notion d'unité psychologique et celle de système relationnel avec contrat ouvre un espace de jeu pour l'acteur qui rend la conception de l'identité moins statufiée.

Mais la reprise de "c'est la culture qui produit l'identité" pose évidemment problème, car les propos de Schwebig pourraient tout autant servir à défendre la thèse inverse. La culture, telle qu'on l'a définie jusqu'à maintenant, servirait à dire qui est l'entreprise, et c'est en cela qu'on considérerait qu'elle produit de l'identité. Or l'identité, telle que définie par Schwebig, met en jeu le fait même d'exister, car les éléments qui la composent sont quasi organiques, ils sont consubstantiels de l'entreprise. C'est plus une radiographie qu'un portrait. On peut donc se demander si ce n'est pas plutôt cette identité-là qui produit la culture.

On proposera de définir l'identité comme référent de ce qu'est l'entreprise, indépendamment de tout énoncé, et selon trois niveaux. Le premier qu'on nommera *Organique*, répond à la question *quoi* ? Il concerne tout ce qui est indispensable à la vie même de l'entreprise : la structure, la production, les produits, les flux financiers etc. Le deuxième niveau répondra à la question *qui* ? Il rassemblera ce qu'elle revendique comme étant son identité : ses spécificités, ses qualités, tout ce qui lui sert à définir qui elle, tout ce qui la fait sujet de son propre discours. On l'appellera le niveau du *Subjectif*. Au troisième niveau, on placera le *Transactionnel* : on y trouverait tout ce qui s'échange à propos de son identité, en interne ou en externe, tout ce qui ouvre des espaces de dialogue ou de conflit, lieu privilégié de construction et reproduction de la culture d'entreprise.

Ces niveaux doivent être considérés comme des stratifications, chacune reposant sur l'autre, la base de l'édifice pouvant mettre en déséquilibre tout l'ensemble. Ainsi une compagnie de Ferries britannique, il y a quelques années, a dû changer de nom pour survivre. Elle avait subi un accident dans lequel sa responsabilité était lourdement engagée. Pour échapper à l'image de danger qui s'attachait à elle, c'est à dire la constitution d'une représentation de son identité qui venait du *Transactionnel* attaquer le niveau *Subjectif*, elle a dû faire la part du feu : abandonner son nom dans le *Subjectif* pour sauvegarder son existence même. C'est à une mort symbolique qu'elle a dû consentir. Il ne semble pas qu'on puisse traiter une attaque contre l'identité à un autre niveau que celui où elle a été portée. Ainsi les lignes de fracture laissées dans les entreprises par les licenciements ne pourraient pas être réduites par la communication (*Transactionnel*), si elles ne sont pas d'abord cicatrisées dans l'*Organique*.

Le contrat psychologique décrit par Schweibig devrait donc pouvoir s'ancrer dans les trois niveaux : dans l'*Organique* par l'échange d'un travail contre une rémunération, dans le *Subjectif*, en ce qu'il permet d'acquérir une identité professionnelle, et dans le *Transactionnel*, par la participation à la culture d'entreprise par exemple.

La culture d'entreprise n'existe qu'à travers la production. On ne voit pas pourquoi on chercherait à l'inclure dans l'identité, ni l'inverse. On considérera plutôt les faits culturels comme des énoncés où il est question de l'identité. Plutôt que de dire que la culture produit de l'identité on préférera dire qu'elle en donne des représentations, même si celles-ci, à leur tour, servent à nourrir l'identité.

Denise JODELET⁷ définit ainsi les représentations sociales, p.361 : "Le concept de représentation sociale désigne une forme de connaissance spécifique, le savoir de sens commun, dont les contenus manifestent l'opération de processus génératifs et fonctionnels socialement marqués. Plus largement, il désigne une forme de pensée sociale

Les représentations sociales sont des modalités de pensée pratique orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal." Elles représentent à la fois la relation qu'un individu entretient avec une chose (une idée, une situation), dans un monde donné, faits de valeurs et de connaissances, et la manière dont l'individu signifie cette relation à un tiers, par une image ou une expression qui rend compte de tout le processus. L'acte de représentation, quant à lui consiste à "Fusionner percept et concept", c'est à dire rendre présent, donc perceptible sous une forme symbolisée, quelque chose qui est absent. Cette présence symbolique par l'intermédiaire d'un représentant met en jeu de manière indissociable la figure et le sens.

L'histoire peut-elle jouer le rôle de représentation sociale pour les organisations? Elle cherche bien à rendre présent quelque chose qui est absent. Par là même elle entend signifier une vérité symbolique sur ce qu'est l'entreprise, marquer un lien entre l'individu et le groupe. Elle cherche bien à s'intégrer au milieu d'un ensemble de valeurs, attitudes, connaissances, qu'on appelle culture d'entreprise, et à les exprimer. Bien sûr, le concept défini par Denise JODELET se présente plus comme une notion discrète, ponctuelle, alors que l'histoire se donnerait comme une continuité.

⁷ in Serge MOSCOVICI "Psychologie Sociale" (1992)

D'autre part, l'auteur de la représentation sociale, tel qu'elle nous le présente, est un individu, même s'il se place en référence à un groupe, alors que l'histoire ne prend de sens que dans son aspect d'énoncé collectif. Mais pourtant, la précision fournie p.363 semble suggérer un élargissement possible : ... "elle n'est pas simple reproduction, mais *construction* et comporte dans la communication une part d'*autonomie* et de *création individuelle ou collective*". De même l'histoire ne peut-elle pas être une simple transcription des faits. Elle doit se nourrir d'un certain nombre d'informations existante dans l'entreprise, connues ou ignorées, et les faire apparaître au grand jour, reconstruites autour d'une signification. A son tour, l'histoire aura pour mission d'irriguer d'autres domaines comme l'identité, ou la culture d'entreprise.

Si on la considère maintenant non plus comme un produit, un ouvrage, mais comme une réflexion permanente sur le passé de l'organisation, peut-elle apparaître comme un sous-système ouvert, au service d'un autre système plus vaste et fonctionnant largement en auto-poïèse : l'identité ? Face aux perturbations qui peuvent atteindre les différents niveaux de l'identifié, aux incertitudes ou aux inquiétudes, elle permet de répondre : voilà ce qui a été et qui demeure. Elle fournit donc un ancrage, un point de repère stable dans l'*Organique*, parce que ce qui fonde la réalité du passé c'est qu'il en existe des traces matérielles, organiques. Peu importe alors que l'histoire passe d'un sujet à l'autre selon les préoccupations de ses commanditaires. Peu importe même qu'elle traite un sujet de manière différente d'une époque à l'autre, pourvu qu'elle continue de remplir cette fonction d'ancrage. Elle ne peut d'ailleurs faire durer le passé qu'en transformant sans cesse sa représentation.

Un système complexe, tel qu'il est modélisé par Jean-Louis LE MOIGNE⁸ doit répondre à trois axiomes :

1. Opérationnalité téléologique. Il doit produire une action intelligible.
2. Irréversibilité téléologique. Il doit se transformer au cours du temps.
3. Inséparabilité récursive. Le phénomène doit être perçu conjointement avec l'opération et son produit. L'acteur doit être inclus dans le phénomène observé.

La culture d'entreprise semble répondre assez bien à cette définition. Elle n'existe que par les effets qu'elle produit, et c'est aussi bien leur présence que leur nature qui permet de parler de culture. Elle fonctionne en irréversibilité téléologique. Chaque action pose un fait culturel tel que tout retour en arrière, à une situation d'avant qu'il ait existé, n'est plus possible. Enfin elle est à la fois produit et production. Des comportements, des cérémonies, des attitudes, des croyances, des mythes, etc, n'existent que lorsqu'ils sont actualisés. Toutefois, on serait bien en peine de dire quelle finalité peut bien poursuivre un tel système, quel projet il peut conduire.

⁸ "La modélisation des systèmes complexes" (1990)

Et si l'acteur doit être inclus dans le phénomène observé, cela devient plus difficile à décrire quand l'acteur est censé être toute l'organisation, ou quand il y a plusieurs acteurs en jeu qui ne tiennent pas forcément le même rôle et ni ne concourent à la même finalité.

A cette nuance près, la culture d'entreprise peut tout à fait servir de sous-système au système informationnel. Elle permet aux acteurs de l'organisation de décider d'actions ou de comportements en leur fournissant des arguments ou des modèles. En retour, les nouveaux comportements, nouvelles décisions, ou nouveaux énoncés viennent nourrir en retour la culture d'entreprise en renforçant les modèles existant, en les faisant évoluer ou en les remplaçant par d'autres.

L'histoire pose une autre nature de problème. Il est plus facile de déterminer quelle action intelligible elle produit, puisqu'elle est censée servir une commande, répondre à des questions, à une problématique, et qu'elle doit se concrétiser dans un document final, quelle qu'en soit la forme. La démarche historique ne peut prétendre à l'irréversibilité que pour autant que la lecture l'actualise, ce qui veut dire qu'elle est soumise à deux risques : l'oubli et la transformation au cours du temps. De plus, elle se présente souvent plus comme un produit que comme une production, sauf à parler d'une démarche historique permanente, ou à considérer non pas l'histoire elle-même mais les reprises qui ont pu en être faites à travers la culture d'entreprise. Enfin, si l'acteur doit être inclus dans le phénomène observé, l'acteur *entreprise* est bien impliqué dans le discours historique comme sujet de l'énoncé et objet de l'énonciation. Mais en est-il acteur autrement que par la fonction d'éditeur ? Qui est, en fait le sujet de l'énonciation ? Quant à l'identité, telle qu'elle a été définie plus haut, elle s'exclut du modèle systémique en ce qu'on lui a assigné pour mission d'*être* beaucoup plus que de *faire*, et que les actions qui pourraient la prendre pour référent se trouvent, en fait, dans le domaine culturel.

Certes, l'histoire d'entreprise n'est pas présente dans toutes les cultures d'entreprise. Mais la difficulté qu'on sent chez certains auteurs à la situer tient peut-être surtout au fait de l'avoir considérée comme un produit. Alors la seule question qui puisse se poser c'est de savoir dans quel rayonnement de la culture d'entreprise il convient de la ranger. Mais on peut, au contraire, l'envisager comme processus ouvert qui consiste à actualiser quelque chose du passé et qui dispose pour y parvenir de toutes les ressources et modes d'expression de la culture d'entreprise, ce qui ne l'empêche pas d'en inventer d'autres à l'occasion. Commémorations, rites, anniversaires, tableaux, gravures anciennes, éléments du passé servant de décoration, films, images, articles de journaux, allusions dans des discours,

points d'appui pour la formation du personnel, tiennent au moins autant de place que l'ouvrage historique proprement dit qui porte le nom d'Histoire. La démarche historique aurait donc pour vocation de permettre à la culture d'entreprise d'acquérir une nouvelle dimension, au sens géométrique du terme, à partir de laquelle elle pourrait réaliser toutes les projections dont elle aurait besoin sur le plan du présent. Ce qui est vrai de la culture le serait également de l'identité qui ne peut prétendre exister sans la dimension temporelle, sans la continuité : *être c'est n'avoir pas cessé d'être ce qu'on était*. Loin d'empêcher les évolutions c'est au contraire cette continuité même qui les rend possibles. L'entreprise n'a que le choix d'occulter ou au contraire de révéler cette dimension et de trouver la manière qui lui convient de s'en servir.

Mais l'intérêt de l'histoire ne se limite pas à une extension d'espace. Les auteurs montrent bien à quel point elle repose sur une interrogation fondamentale, un désir de chercher à mieux comprendre, pour pouvoir répondre aux préoccupations d'aujourd'hui. La finalité ultime de l'enquête historique pourrait bien être une recherche portant sur les paradigmes.

En effet, pour Edgar MORIN⁹ (p.213) : "...le paradigme oriente, gouverne, contrôle l'organisation des raisonnements individuels et des systèmes d'idées qui lui obéissent."

On peut donc s'attendre à ce que décisions, comportements, attitudes, de raisonnements dans l'entreprise soient gouvernés par des paradigmes autrement plus puissants que ce qu'on a pu appeler les valeurs, et dont l'opérationnalité reste à montrer.

Edgar MORIN le définit ainsi : "un paradigme contient, pour tous les discours s'effectuant sous son empire, les concepts fondamentaux ou les catégories maîtresses de l'intelligibilité en même temps que le type de relation logique d'attraction/répulsion (...) entre ces concepts ou catégories." Il lui trouve une triple dimension. 1 Il donne du sens (sémantique). 2. Il détermine les modes de raisonnements (logique) 3. Il organise les idées, sélectionne, élimine, ou associe (idéologique). La dimension paradigmatique apparaît intimement liée à ce qui a été dénommé ici *identité*, dans son aspect *Subjectif*. Ce sont les paradigmes agissant dans l'ensemble de la culture d'entreprise, mais aussi dans l'ordinaire de son activité, qui déterminent le *Qui?* de l'identité.

Peut-être la recherche historique est-elle commandée par une interrogation sur les paradigmes et le travail de mise en forme historique consiste-t-il à les mettre en scène afin de permettre à chacun de se les approprier. C'est de cette manière qu'il pourront se perpétuer, en reproduisant des comportements ou des modes de pensée caractéristiques de l'organisation, la participation à cette "célébration de l'identité" constituant un aspect du contrat psychologique passé entre l'individu et l'entreprise.

Encore faudrait-il préciser quel type d'identité l'histoire met-elle en jeu. Car la notion de vérité historique qu'elle revendique pourrait entraîner sur une piste hasardeuse. S'agit-il d'une logique identitaire selon laquelle les thèses historiques devraient être tranchées au nom d'un de ces 3 principes :

- identité : l'entreprise ne peut être que toujours la même
- non-contradiction : si une thèse est vraie, son contraire est faux
- tiers-exclus : d'une thèse et de son contraire, l'un est forcément vrai.

Raisonnement de la sorte, c'est privilégier ce qui est déjà tenu pour vrai dans l'entreprise. C'est barrer la route irrémédiablement à toute conception nouvelle. C'est faire de l'histoire de l'entreprise un objet mort, mécanique, dans une perspective événementielle où les faits se déduisent les uns des autres, où l'observateur se situe lui-même hors du temps.

Mais cela peut être une tentation des systèmes d'idées présents dans l'entreprise et avec qui l'histoire pourrait entrer en interférence. MORIN écrit, p.131 : "les systèmes d'idées sont auto-conservateurs et résistent à tout ce qui pourrait non seulement menacer leur existence mais altérer leur homéostasie". Ils ont à la fois ouverts et fermés, ouverts à ce qui confirme ce qu'ils tiennent déjà pour acquis, et fermés à tout ce qui pourrait les remettre en cause.

Mais pour MORIN, les systèmes d'idées ont aussi la capacité de se reproduire à travers les esprits humains par *imprinting* et par normalisation.

On commence à percevoir que la force que les auteurs précédents accordaient à la culture d'entreprise pour unifier, déterminer les comportements justifier les attitudes ou les décisions prises tient beaucoup moins aux faits eux-mêmes qu'aux idées qui les commandent et leur donnent du sens. CROZIER et FRIEDBERG¹⁰ (1977,p.210) la décrivent d'ailleurs ainsi : "Formée d'un ensemble d'éléments de la vie psychique et mentale, avec ses composantes affectives, cognitives, intellectuelles, relationnelles, elle est *instrument*, elle est *capacité* que les individus acquièrent, utilisent, transforment en bâtissant et vivant leurs relations avec les autres".

C'est ainsi que la culture d'entreprise apparaît de plus en plus comme un système d'idées ou mieux, une noosphère ayant sa vie propre et qui va se manifester à travers des actes ou des discours. Ce système possède non seulement la capacité de se perpétuer et de se défendre contre ce qui le menace, mais également de s'auto-organiser, de s'auto-régénérer et d'entretenir un certain type de relations avec l'écosystème dans lequel il vit. Il a donc toute latitude pour accepter ou non de se transformer en intégrant du nouveau venant de l'extérieur, en fonction de la conception qu'il se fait de ses relations avec la nouveauté ou avec l'extérieur.

¹⁰ "L'acteur et le système" (1977)

Rien n'empêche la culture d'Entreprise, par exemple, de fonctionner sur une logique plus ouverte, où elle puisse intégrer à son identité des images qui en sont données (réflexivité) mais également des éléments étrangers, soit parce qu'inconnus jusqu'à lors et acceptés (informations sur le passé) soit parce qu'en cours de transformation (projets, changement). Tout dépendra de la représentation du rapport au passé qui préside dans la noosphère, de la conception de l'histoire et de la capacité de remise en cause des idées installées.

On envisage donc l'histoire d'entreprise comme mettant en cause un processus, une noosphère et une identité. Le processus consiste à se servir d'éléments du passé pour construire un discours dans le présent. Il s'initie dans la noosphère qui se manifeste par la culture d'entreprise, et qui va commander la nature du processus, son déroulement et son aboutissement. Enfin, il met en cause l'identité d'entreprise comme référent du discours, mais aussi comme objet du questionnement et comme source des paradigmes qui organisent la noosphère.

COMMENT PRODUIT-ON DE L'HISTOIRE ?

D'après THUILLER et TULARD¹¹ plusieurs approches se réclament de la démarche historique. La plus traditionnelle tient d'une histoire événementielle. Ils écrivent p.36 : "Depuis Lavisse, l'histoire d'un événement s'expose selon un plan quasi immuable : cause, déroulement, conséquences". On peut noter au passage que *cause* est exprimé au singulier. Au nom de ces principes d'énonciation, l'intention d'un général dans une bataille, par exemple doit apparaître comme immédiatement claire, et s'il y a opposition entre des points de vue, il appartient à l'historien de dépasser ces contradictions. Mais les auteurs remarquent que les travaux réalisés selon cette méthode sombrent rapidement dans l'obsolescence. En effet, les hypothèses de travail sur lesquels ils reposent se dépassent trop vite sous des effets de mode; l'engagement partisan qui les sous-tend est trop lié à l'actualité; enfin leur volonté pédagogique excessive les pousse à une simplification outrancière.

Si les conceptions modernes se veulent plus modestes, si elles défendent une approche plus globale des questions historiques, elle ne s'en réclament pas moins d'une déontologie qui remonte à Cicéron : "La première loi qui s'impose à lui (*l'historien*), est de ne rien oser dire qu'il sache faux, la seconde d'oser dire tout ce qu'il croit vrai". Pour l'époque actuelle, les auteurs préconisent d'interpréter ces principes de la manière suivante:

- ne rien affirmer sans l'avoir soi-même certifié par un document,
- indiquer systématiquement le degré de confiance ou l'indice de crédibilité de l'information qu'on donne en fonction de la source sur laquelle on s'appuie.
- expliciter les hypothèses sur lesquelles on travaille et les limites de la recherche qu'on conduit.

¹¹ "La méthode en Histoire" (1986)

- garder une certaine distance par rapport au sujet qu'on traite, éviter de s'impliquer à titre personnel de s'engager (objectivation à défaut d'objectivité ?)
- se méfier des raisonnements par induction qui conduisent à des généralisations hâtives.
- "savoir que rien n'est définitif".(p.94)

On s'est donc écarté d'une conception déterministe de l'histoire, mais sans pour autant renoncer à une exigence de recherche de vérité sur le Réel. Les auteurs terminent par cette citation de FUSTEL DE COULANGES, p.124 : " L'étude de l'histoire doit avoir au moins cet avantage de nous accoutumer à distinguer dans les faits et dans la marche des sociétés ce qui est apparent de ce qui est réel, ce qui est illusion des contemporains de ce qui est vérité".

Mais ils évoquent aussi la question de l'écriture. Ils distinguent une histoire qui serait érudite et qui s'adresserait à des chercheurs, d'une histoire grand public, pour laquelle les règles de rédaction ne seraient pas les mêmes. Il s'agit pour eux de s'adapter à son lecteur, de l'intéresser, de ne pas le noyer de détails qui lui sembleraient inutiles, d'expliquer clairement les thèses qu'on défend.

La position de l'historien, tels qu'ils la définissent peut être rapprochée de celle qu'Eliséo VERON¹² décrit pour le présentateur du journal télévisé, celle de méta-énonciateur. Ce rôle consiste à organiser l'ensemble du discours et donc à instaurer une distance entre l'objet de l'énoncé et le sujet de l'énonciation, ainsi qu'entre l'énoncé et son destinataire. Il représente l'instance questionnante, puisqu'il est seul à pouvoir s'adresser à d'autres énonciateurs et que ceux-ci ne trouvent à justifier leur prise de parole que dans son invitation. Il explique, organise, hiérarchise, mais il fait plus, il qualifie les informations qu'il donne selon leur fiabilité, leur importance ou l'interprétation qu'on peut en faire. Enfin le méta-énonciateur est réputé dire le vrai, légitimité qu'il tire d'ailleurs du médium lui-même.

L'historien, quant à lui, tire sa légitimité de la référence à sa discipline et des lettres de noblesse qu'il y a acquises, de la rigueur de sa méthodologie et de la déontologie qui s'y attache. Mais il n'est pas certain, que, au moins en ce qui concerne la construction du discours, les différences soient aussi apparentes avec l'histoire d'entreprise, puisque justement sa conception ne se réclame pas des mêmes bases théoriques. Par exemple qu'est-ce qui légitime l'énonciateur ? Il n'y a pas de règles, c'est l'entreprise elle-même qui en décidera.

¹² "Construire l'Evènement" (1981)

Pour Eliséo VERON étudiant la manière dont la presse française a rendu compte de l'accident de Three Miles Island, la construction de l'évènement revient à produire du vraisemblable. A partir des dépêches, censées présenter la relation des faits bruts, le discours informatif va opérer une mise en forme qui fera apparaître 5 niveaux d'organisation (p.93). Au premier niveau on trouve les faits isolés, élémentaires, des actions ponctuelles (ex: la pompe a laché). Au deuxième niveau on dénomme des ensembles de faits eux-même partie de l'évènement (ex: la défaillance humaine). Le troisième niveau se compose de narrations dans lesquels sont mis en relation des éléments puisés dans les niveaux inférieurs (ex : 48 heures après l'accident la situation a brusquement empiré...) Au quatrième niveau se situent des mises en scène de la relation entre des "objets" et l'évènement (ex : l'accident a pris au dépourvu les techniciens et les autorités). Enfin le cinquième niveau se présente comme complètement déconnecté de l'évènement lui-même, un peu comme une conclusion générale ou une leçon à tirer (ex : le nucléaire déraille).

Ces observations montrent bien le travail d'assimilation qu'opère le discours informatif sur les éléments bruts d'information. On y voit un pseudo-discours didactique se substituer à un discours explicatif impossible, comme s'il était plus important de donner l'impression qu'on est en mesure d'expliquer que d'expliquer vraiment, comme si la forme du discours en était, en fait, l'essence. Mais on remarque aussi, au cours de ce travail, la théorisation progressive, la mise en relation avec des éléments de la noosphère dont se réclame le média. Ainsi, par exemple, l'Aurore tire-t-il pour leçon que les accidents sont le prix à payer du progrès. L'Humanité, au contraire, y voit la responsabilité des multinationales qui sacrifient la sécurité à leurs profits financiers. Libération y lit des raisons supplémentaires de se défier du nucléaire. Ces conclusions semblent marquer que l'évènement a fini d'être digéré par la noosphère qui est revenue à une situation d'homéostasie, à son point de vue initial comme si l'explication finale ne pouvait être qu'un retour à un présupposé présent dès le départ.

Enfin E. VERON montre bien comment c'est le medium, sa structure, la position qu'il occupe dans l'ensemble du discours informatif par rapport aux autres, qui conditionne la manière dont l'information est traitée. Il y a l'aspect matériel du medium, bien-sûr, papier radio ou vidéo, quotidien ou hebdomadaire, tout ce qui tient à la fabrication du produit et à diffusion.

Mais il y a aussi l'articulation des rubriques entre elles, les modes d'organisation à l'intérieur de chaque rubrique, les façons d'aborder tel ou tel sujet, les présupposés qui sont propres à chaque medium et qui le différencient des autres.

Roger CHARTIER¹³ quant à lui, souligne l'opposition entre une tendance, du côté de l'auteur, et de l'éditeur à vouloir imposer des clefs de lecture, ne serait-ce que par la mise en texte, et la diffusion même du document qui l'expose, au contraire, à toutes les interprétations possibles, en allant jusqu'au contresens.

La question de l'appropriation du texte par le lecteur est posée par de nombreux auteurs. Elle se présente comme à la fois individuelle et collective.

S'il est individuel, l'acte de lecture n'est en aucun cas isolé. Il y a toujours un livre qui a précédé ce livre, une connaissance qui fournit un terrain d'accueil. Jean-Marie GOULEMOT¹³ remarque p.124 : "le livre prend son sens de ce qui a été lu avant lui." A partir de là, s'établit une dialectique où le lecteur travaille le texte autant qu'il est travaillé par lui p.126 "...lire, c'est se lire et se donner à lire. En d'autres termes, (...) donner un sens, c'est se parler de ce qui peut-être ne parvient pas à se dire ailleurs et plus clairement". Ce serait donc permettre une émergence de l'enfoui. Tout autant que la *bibliothèque* travaille le texte offert, le texte lu travaille en retour la *bibliothèque* elle-même. A chaque lecture, le déjà lu change de sens, devient autre." L'auteur entend par bibliothèque la mémoire des lectures antérieures. Il avance également une autre notion celle du *hors-texte*, qu'on pourrait définir par : l'ensemble des conditions dans lesquelles la lecture s'effectue. Certaines sont matérielles. Mais les plus importantes sans doute tiennent au lecteur : son âge, sa culture générale, sa connaissance du sujet, ses préoccupations du moment, ce que BOURDIEU appelle l'*habitus*, auquel il faudrait ajouter : l'environnement socio-culturel du moment. Dans une entreprise, on peut s'attendre à ce que l'actualité interne ou externe influe autant sur la lecture de l'histoire que la place qu'occupe le lecteur dans l'organisation et qui fera que sa vision des choses ne sera pas la même.

Mais il y a aussi une appropriation collective du livre. Tout d'abord, P. BOURDIEU parle d'une rumeur intellectuelle dont le livre est l'objet, qui le précède et aussi à le mettre en contact avec des lecteurs potentiels. Dans cette rumeur se véhiculent des informations vraies ou fausses à propos du texte et de son auteur qui prédisposent l'acte de lecture.

Dans l'histoire d'entreprise cela pourra consister en la manière dont la sortie de l'ouvrage sera préparée, annoncée, présentée, de manière officielle et non officielle.

¹³ in : Roger CHARTIER "Pratiques de la lecture" (1985)

Dans les antécédents du livre, on peut aussi compter ce que GOULEMONT appelle l'histoire mythique. Il y voit par exemple les représentations quasi-légendaires que l'on peut se faire de la Révolution ou de la Résistance. Dans la culture d'entreprise, plusieurs auteurs ont noté la présence de mythes ou de héros. On peut donc penser que ces mêmes personnages, ou ces mêmes événements sont attendus par le lecteur d'histoire d'entreprise.

Reste l'ensemble des discours dont l'ouvrage historique va pouvoir être l'objet, que ce soit à l'intérieur ou, le cas échéant, à l'extérieur de l'entreprise. Commentaires écrits, oraux, reprises, contestations, transformations, déformations, suites, selon la marge de manoeuvre que les différents acteurs trouveront pour jouer plus ou moins librement avec l'interprétation proposée, ils vont construire leur appropriation du texte.

On voit à quel point le jeu des différents intervenants à tous les niveaux du processus d'élaboration historique, de la première commande à la lecture, vont prendre de l'importance. L'issue du projet dépendra fortement de la manière dont les stratégies individuelles et collectives vont pouvoir s'en saisir.

Pour Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG¹⁰, la stratégie d'un acteur fonctionne selon une logique naturelle plutôt que formelle. Elle se traduit par 5 caractéristiques :

1. Elle est animée par des objectifs confus, changeants, multiples, contradictoires.
2. Elle se manifeste par de l'activité, elle n'est donc pas une simple prise de position.
3. On peut toujours lui trouver un sens, à défaut d'une causalité, dans un jeu qui fait intervenir d'autres acteurs pris également dans des contraintes et des opportunités.
4. Elle recouvre un double aspect : offensif, pour tenter de se saisir d'une opportunité, et défensif, pour conserver ses marges de manoeuvre.
5. Elle échappe à tout jugement de rationalité parce qu'elle répond à sa propre logique.

L'enjeu d'une stratégie serait d'accroître son pouvoir qu'ils définissent non pas comme une qualité liée à un individu ou une fonction mais comme une capacité à contrôler des zones d'incertitude. Pour eux, il s'agit d'une relation d'échange réciproque mais déséquilibrée, entre acteurs. Elle se traduit par un jeu dans lequel il est question de négocier sa participation et/ou de tenter de contraindre d'autres acteurs.

¹⁰ "L'acteur et le système" (1977)

Ils notent quatre sources de pouvoir :

- l'expertise, la maîtrise d'une compétence utile à l'organisation,
- la position de "marginal-sécant", pour celui qui se situe au carrefour de plusieurs systèmes, qui ont besoin d'être en relation,
- la maîtrise de flux informationnels et communicationnels,
- l'utilisation des règles organisationnelles..

Ils remarquent que plus la zone d'incertitude sera cruciale pour l'organisation plus l'acteur en retirera de pouvoir.

Dans la conduite d'un projet historique, on peut lister au moins six séries d'acteurs concernés :

- le ou les commanditaires, les décideurs du projet,
- les personnes chargées de la réalisation du produit final,
- tous les acteurs de l'entreprise qui auront été impliqués par une participation quelle qu'elle soit,
- les acteurs-relais, qui de manière officielle ou non, vont avoir l'occasion de communiquer à propos de l'ouvrage, et donc de diffuser de la rumeur.
- l'ensemble du personnel de l'entreprise,
- le public auquel le document s'adresse, qu'il recouvre ou non le précédent.

Pour chacun d'entre eux, un projet historique peut présenter une opportunité dont ils seraient tenter de se saisir et à partir de laquelle ils peuvent mettre en oeuvre une stratégie. Il va donc se retrouver en plein coeur des jeux du pouvoir.

A QUOI L'HISTOIRE PEUT-ELLE SERVIR AUX ENTREPRISES ?

Que recherche l'entreprise qui se lance dans une démarche de rétrospection historique ? Au fil des lectures plusieurs finalités paraissent possibles, sans d'ailleurs qu'elles soient exclusives l'une de l'autre. Selon les auteurs, on peut penser à une quête d'un sens qui serait le véritable lieu de la vérité, ou à un glissement de point de vue qui permette de modifier ses représentations, à la relance d'une dynamique de construction, ou à un renforcement du lien avec l'entreprise, en tout cas une chose paraît certaine : elle permet un jeu sur la mémoire collective et individuelle.

Paul RICOEUR¹⁴, postule que le travail de l'historien consiste à faire apparaître du sens et à construire, à partir de documents bruts, ce qu'il appelle des singularités. Il écrit p.78 : "Toute histoire peut être comprise comme avènement d'un sens et émergence de singularités. Ces singularités sont soit des événements, soit des oeuvres, soit des personnes"

Il repère deux types possibles d'histoire dont un serait structural et l'autre événementiel. Selon le type structural, l'histoire est envisagée sous l'aspect globalisant d'une seule histoire : celle de l'humain. Elle se caractérise par l'indifférenciation. Mais cette indifférenciation à force de vouloir trouver des règles générales, finirait par remplacer le sens par la logique. Selon le type événementiel au contraire, l'histoire se présente comme un succession de séquences, de ruptures, de novations. Elle se caractérise par la singularité. Mais cette singularité même en viendrait à dissoudre toute idée de sens en supprimant les liens. L'espace de l'histoire, selon cet auteur, se situerait donc entre ces deux positions extrêmes, c'est à dire dans la capacité à lier les singularités par du sens.

¹⁴ "Histoire et Vérité" (1955)

C'est en cela que pourrait se révéler une vérité historique, dans le sens lui-même que le sujet de l'énonciation historique révèle et qui n'est donc pas imposé par l'objet d'étude. P. RICOEUR dénie toute possibilité de revendiquer une quelconque objectivité même pour une démarche scientifique positiviste. Toute observation suppose qu'il y ait un sujet qui observe et qui construise son propre regard. La vérité n'est donc pas à rechercher dans l'objet mais bien dans le sujet.

Le sujet de l'histoire politique est un Etat. L'auteur le définit comme un *vouloir* qui a pour fonction de *rassembler*, de *nouer les destins*. L'histoire qui s'y applique s'appuie sur une philosophie qui la définit comme la recherche de cette unité de sens caractéristique de l'Etat. L'organisation des faits doit révéler une loi unique de construction avec une force sociale. L'auteur cite en exemple, le *matérialisme historique* pour le marxisme ou l'*American Way of Life* pour les USA. Cette loi est à la fois un principe d'explication du monde et une ligne d'action. Elle produit une histoire qui n'intègre que les éléments qui vont dans le sens de sa confirmation. Même si les exemples cités sont contestables, parce qu'ils s'appuient sur des cas très particuliers d'histoire mythique portée par des *pères fondateurs*, ils révèlent tout de même la notion de paradigme qui préside à toute construction d'un discours théorisant.

Dans "Temps et Récit," Paul RICOEUR¹⁵ va plus loin. Il compare le récit de fiction et l'historiographie. Leur exigence de vérité lui paraît très semblable et leur mode narratif structuré de manière identique. Dans l'un et l'autre cas, le traitement du temps lui paraît fondamental. Le passage au mode narratif met en scène une expérience du temps qui permet de passer d'un temps abstrait à un temps humain. Il écrit p.85 : " le temps devient temps humain dans la mesure où il est articulé sur un mode narratif, et (...) le récit atteint sa signification pleine quand il devient une condition de l'expérience temporelle".

On pourrait donc voir dans l'histoire d'entreprise la construction d'un discours narratif qui s'articule autour d'un temps correspondant à l'expérience humaine. C'est ce qui va permettre au lecteur s'y trouver du sens et de s'approprier ce récit à partir de sa propre expérience temporelle ou, dit autrement, d'intégrer des éléments de l'histoire d'entreprise à sa propre histoire de vie et réciproquement.

Denise MALDIDIER et Jacques GUILHAUMOU¹⁶ (1994) se penchent sur un cas particulier de traitement de l'histoire : la commémoration du bicentenaire de la Prise de la Bastille, où le spectateur est lui-même acteur d'une représentation de l'évènement.

¹⁵ "Temps et Récit" (1983)

¹⁶ revue "Langages" N° 114

Dans une perspective linguistique, ils repèrent l'intissage entre l'évènement raconté (la commémoration) et l'évènement fêté (la Prise de la Bastille) dans trois journaux : Le Figaro, Le Monde, L'Humanité.

Ils décrivent l'évènement *commémoration* comme une reconfiguration, une réactualisation de "En 1789, le peuple a pris la Bastille". Ils constatent un entremêlement des deux temporalités, de l'évènement dans un énoncé par lequel le peuple de 1989 est sujet- agent. Mais d'une temporalité à l'autre, il a glissé du rôle d'acteur au rôle de spectateur, par un retournement actif/passif. Ils montrent le télescopage entre le signifiant de *La Bastille* en tant que lieu de déroulement de la commémoration et en tant que nom de l'évènement historique.

Ils repèrent aussi, d'un journal à l'autre, des différences de traitement des représentations de la *foule*. Ainsi ils décrivent comment à travers l'évènement d'aujourd'hui se raconte l'évènement d'hier. Ils établissent aussi que, selon la position du narrateur par rapport à l'actualité, la perception des acteurs de l'évènement diffère.

Dans l'histoire d'entreprise on va retrouver cet effet commémoratif par l'implication particulière du lecteur. De la même manière que dans le cas de la Bastille, il y a unité entre le lieu où l'histoire se réactualise et le lieu où le récit historique se déroule : l'entreprise. De plus il y a glissement permanent entre les points de vue d'acteur et de spectateur-lecteur, puisque le lecteur est censé avoir été acteur au moins partiellement de l'histoire qui se raconte, et qu'il y est présent au moins symboliquement. La démarche historique pourrait trouver un intérêt à ce glissement : elle induit le spectateur-lecteur à se regarder agissant et, par la représentation qu'elle lui fournit ainsi, elle le conforte dans son rôle d'*acteur-dans-le-présent*, rôle qu'elle lui aura permis justement de se représenter.

Même s'il s'intéresse plus à la construction de l'histoire présente, qui n'est pas un récit, qu'à l'élaboration d'un discours historique, Eugène E.ENRIQUEZ¹⁷ propose une théorie dans laquelle les forces en présence peuvent expliquer en quoi l'histoire passée peut servir l'histoire actuelle. Il définit son approche des organisations comme une sociologie clinique d'inspiration psychanalytique. Il se donne pour objectif de permettre aux individus de "mieux saisir le rôle qu'ils jouent ou qu'ils peuvent être amenés à jouer dans une histoire collective" (p.331).

¹⁷ "L'organisation en analyse" (1992)

Dans l'analyse des organisations il repère plusieurs niveaux ou instances:

- l'instance mythique,
- l'instance sociale historique,
- l'instance institutionnelle,
- l'instance organisationnelle ou structurelle,
- l'instance groupale,
- l'instance individuelle,
- l'instance pulsionnelle.

L'instance sociale historique se caractérise par le fait qu'elle est régie par une idéologie et non pas par des mythes. Sont dites sociétés historiques celle qui, prises dans un processus historique, veulent construire leur développement. Elles construisent des idéologies pour masquer et exprimer la réalité des relations sociales. Il cite comme exemple l'idéologie bourgeoise qui exprime la liberté et masque la réalité de l'exploitation.

L'idéologie fonctionne comme une rationalisation après coup, qui opère, dans le réel, des sélections d'évènements qu'elle choisit de retenir pour s'auto-confirmer. P.68 " ...tout système de pensée qui tend à devenir dominant (...) ne peut, pour exister, que faire disparaître tous les évènements et toutes les idées qui ne peuvent prendre place dans son schéma explicatif"

L'instance institutionnelle est un cas particulier d'organisation fondée sur une idéologie qu'elle -qui l'-a produite. Elle procède par minimisation de la dimension historique, au profit de la reproduction du *même*. Elle caractérise volontiers les entreprises. L'auteur définit comme institution " ce qui se donne commencement, ce qui établit, et ce qui forme" (p.77) Il la décrit comme :

- fondée sur un savoir qui a force de loi
- intériorisée dans des comportements,
- reposant sur une personne centrale
- reproductrice d'hommes et de comportements,
- fonctionnant sur un système de contraintes /sanctions.P.87 "

L'institution est donc la cristallisation d'un mouvement instituant (social, historique) qui ne veut pas se reconnaître pour ce qu'elle est : le produit d'une histoire". Au nombre des grandes institutions il range : l'Armée, l'Eglise, l'Ecole, la Famille. Mais si cette instance caractérise volontiers les entreprises, on la retrouvera sans doute avec encore plus de vigueur dans les organisations du secteur public.

Si l'on en croit E.ENRIQUEZ, une organisation pourrait donc, par l'intermédiaire d'une démarche sur son histoire, chercher à sortir d'un mode de reproduction par *le même*, instituant mais sclérosant, pour renouer avec une dynamique de construction sociale-historique dans laquelle, en revisitant son idéologie originare, elle pourrait redonner du sens à l'expérience collective.

De nombreux auteurs voient dans l'histoire d'entreprise la possibilité de renforcer la cohésion interne. De quelle nature peut bien être ce lien qui attache l'individu à une organisation ? Sigmund FREUD¹⁸ considère l'Armée et l'Eglise comme des foules hautement organisées (Le terme de *foule* est à entendre au sens de groupe important : *Massen*). Il dit qu'on y entre par la contrainte et qu'on n'en sort généralement pas.

Leur premier facteur de cohésion est libidinal : un chef suprême aime tous les membres d'un même amour; tous les membres sont liés entre eux par cet amour. Mais, à l'inverse, l'organisation réserve de la cruauté et de l'intolérance à ceux qui n'en font pas partie.

La disparition réelle ou symbolique du chef entraîne un relâchement du lien libidinal qui se traduit par un mouvement de panique. S. FREUD remarque que le rôle du meneur peut être tenu par une idée.

Il analyse la nature du lien dans l'organisation. Il y voit des pulsions sexuelles de type narcissique détournées de leur but. Le processus mis en jeu est une identification. Chez le petit garçon, l'identification première consiste à prendre son père pour idéal, tout en instaurant une relation d'objet avec sa mère.

Ainsi on pourrait voir, dans l'histoire d'entreprise, une mise en miroir par laquelle quelque chose du narcissisme se joue, à travers différents supports d'identification que sont les personnages de l'histoire, plus ou moins proches, plus ou moins idéalisés. C'est ce mouvement-là qui va autoriser dans le même temps, un renforcement du lien avec la mère qui sans cela aurait constitué une menace dans la relation au "père". Dans le cas de l'organisation, c'est l'institution elle-même qui joue le rôle d'instance maternelle et maternante, ne serait-ce que par le fait qu'elle sécurise et qu'elle nourrit.

Dans le stade du miroir, tel que le définit Jacques LACAN, il est fondamental que l'individu puisse non seulement se reconnaître dans son reflet, mais qu'il puisse s'y constituer comme sujet (sans quoi Narcisse se noie). Il ne pourra pas le faire sans la présence de la mère. L'appui du regard maternel va lui permettre de reconnaître son image, le lieu de la parole maternelle de se construire comme sujet.

¹⁸ "Essais de Psychanalyse" 1982

Par rapport à la qualification de ce regard, la réponse apportée par les historiens paraît ici insuffisante. Que vaudrait un discours historique, même dûment labellisé "Histoire" par des *autorités compétentes*, si les personnes dont il parle ne se reconnaissent pas dans l'image qui est renvoyée d'elles ?

Et si certains se reconnaissent et d'autres non ? Est-ce qu'il n'y aurait pas rupture du lien unifiant ? Alors, au lieu de renforcer la cohésion interne, on l'aurait au contraire attaquée.

D'autres thèses voient dans la socialisation, la cristallisation d'un mythe originaire. Eugène E. ENRIQUEZ, par exemple, postule qu'elle est un renoncement à des pulsions et que l'illusion d'être protégé par un être supérieur permet d'éviter les pulsions destructrices. Il écrit, p.21, que toute société se crée " à partir de la violence du père et de la violence en retour des fils". Pour lui, le mythe originaire serait, en effet, à rechercher dans le texte de S. FREUD *Totem et Tabou*.

Dans ce texte, S. FREUD¹⁹ raconte l'histoire de la horde primitive. Au commencement aurait été une tribu gouvernée par un père totalitaire. Celui-ci ne laissait aucune place à ses fils et conservait toutes les femelles pour lui. P.163..:"un jour, les frères chassés se sont réunis, ont tué et mangé le père, ce qui a mis fin à l'existence de la horde paternelle. Une fois réunis, ils sont devenus entreprenants et ont pu réaliser ce que chacun d'eux, pris individuellement, aurait été incapable de faire (...). Or, par l'acte de l'absorption, ils réalisaient leur identification avec lui, s'appropriaient chacun une partie de sa force (...). Le repas totémique (...) serait la reproduction et comme la fête commémorative de cet acte mémorable et criminel qui a servi de point de départ à tant de choses : organisations sociales, restrictions morales, religions(...)"

S. FREUD voit dans ce mythe l'origine du totem comme symbole de l'organisation sociale et support d'identification pour les membres du groupe. L'ambivalence des sentiments à l'égard du totem est directement issue de celle qui concernait le père. Il écrit p.164 : "Ils haïssaient le père, qui s'opposait si violemment à leur besoin de puissance et leurs exigences sexuelles, mais, tout en le haïssant, ils l'aimaient et l'admiraient" L'organisation sociale devient alors une institution fondée sur des interdits (les tabous). Il poursuit p.165 : " Ils désavouaient leur acte, en interdisant la mise à mort du totem, substitut du père, et ils renonçaient à recueillir les fruits de ces actes, en refusant d'avoir des rapports sexuels avec les femmes qu'ils avaient libérées".

¹⁹ "Totem et Tabou" 1981

Dans le système totémique, le père réel a été remplacé par le père symbolique. Une organisation sociale se met en place autour de lui, à partir d'un accord destiné à garantir que le meurtre ne se reproduira pas. P.166 : "Le système totémique était comme un contrat conclu avec le père, contrat par lequel celui-ci promettait tout ce que l'imagination infantile pouvait attendre de lui, protection, soins, faveur, contre l'engagement qu'on prenait envers lui de respecter sa vie, c'est à dire de ne pas renouveler sur lui l'acte qui avait coûté la vie au père réel".

A partir de cette hypothèse freudienne, E.ENRIQUEZ établit une liaison entre la réalité psychique et la réalité historique. Pour lui, pour que le mythe soit fondateur, il faut que le meurtre ait vraiment été perpétré dans le réel. On ne le suivra pas du tout sur ce terrain, bien au contraire. Ce qu'on voit, dans ce mythe de la horde primitive, c'est l'histoire légendaire de la manière dont a été instaurée la Loi, on veut dire la Loi de toutes lois, le paradigme du pouvoir instituant lui même. Avant la Loi, seule la puissance permettait de se situer au dessus des autres. Le père ne détenait son pouvoir que de sa propre personne, et ce pouvoir était sans limites. Il a fallu que les fils sacrifient ce qui était en fait le père-de-tout-pouvoir, et que de ce sacrifice ils créent la Loi, qui régit les rapports entre des égaux. Depuis, si l'un d'entre eux se trouve placé au dessus des autres, ce n'est pas de lui-même qu'il tient ce pouvoir, mais d'un pouvoir instituant, plus fort que lui, et qui l'a "fait roi". Le mythe raconte le passage entre l'espace privé, où les rapports sont régis par la place de chacun dans la famille, et l'espace public où les citoyens sont indifférenciés et où leurs relations sont régies par la Loi.

La recherche historique pourrait bien se donner pour finalité la découverte du mythe fondateur de l'organisation. Après tout, les rapprochements sont tentants. Le fondateur de l'entreprise est le seul de tous ses dirigeants qui n'ait été investi par personne d'autre que lui. Et c'est bien de lui que tout pouvoir instituant est parti. Il n'a pas été nécessaire pour cela qu'il meure dans la réalité. Le meurtre symbolique du père démarre au premier renoncement au pouvoir absolu. L'instauration de la Loi se fait donc progressivement. C'est peut-être pour cela qu'on a besoin de récits légendaires : pour pouvoir raconter les choses en une seule fois.

A travers l'histoire de l'entreprise on devrait donc pouvoir lire son principe originaire avec lequel elle continue de se construire, une sorte de code génétique, la nature de son pouvoir instituant.

Eric BERNE²⁰ propose une lecture des histoires individuelles de patients en analyse qui s'appuie sur des scénarios.

Les personnages se ramènent toujours aux rôles fonctionnels décrits dans le triangle tragique de l'analyse transactionnelle : Sauveteur, Persécuteur, Victime.

Le scénario est une histoire qui a tendance à se répéter compulsivement dans la vie du sujet. Il s'appuie sur un mythe connu : Sisyphe, le Petit Chaperon Rouge, etc. Sa dynamique interne repose sur des contradictions entre des préceptes parentaux plus ou moins conscients et les propres aspirations du sujet, mêlées aux convictions de ce qui doit arriver. Un scénario est toujours un scénario catastrophe, dans lequel le sujet piège ou se trouve piégé. C'est toujours une mise en échec. Le sujet y gagne ce que l'auteur appelle des *timbres-cadeaux*, c'est à dire un bénéfice morbide du type : dépression, culpabilité, une sorte de jouissance masochiste.

Eric BERNE fournit tout un arsenal de description d'un scénario, adapté aux histoires individuelles. Le point central en est la formule de son fonctionnement : AG + PF = R->D->MS->B. L'attrape nigaud (A.G.) accroche un point faible (P.F.) et le Répondant réagit (R). Le joueur fait alors jouer le déclic (D) et cela provoque un Moment de Stupeur (MS) à la suite duquel les acteurs touchent leur Bénéfice (B). Le bénéfice est un timbre-cadeau. On pourrait raconter sous cette forme la fameuse histoire des deux cravates. La mère offre à son fils une cravate rouge et une verte. Le premier jour, il porte la cravate verte. Elle lui dit : "tu n'aimes donc pas la cravate rouge ?" (attrape-nigaud). Le scénario accroche un point faible : l'amour du fils pour sa mère. Celui-ci réagit : il change de cravate. Mais sa mère reprend : "tu n'aimes déjà plus la cravate verte ?" En désespoir de cause, le fils met les deux cravates à la fois. Alors, la mère fait jouer le déclic : "Mais tu cherches à me rendre folle!" Par cette phrase, elle révèle la situation, ce qui entraîne un moment de stupeur, et déclenche la prise de bénéfice.

Cette notion de scénario ouvre de nouvelles perspectives de lecture comme d'écriture pour une histoire d'entreprise. Bien sûr l'utilisation, sur du collectif, d'un modèle bâti pour de l'individuel mérite prudence. D'autre part, les scénarios se présentent comme clos alors que l'histoire se veut une séquence dans une continuité ouverte. Mais par ailleurs, toute construction narrative nécessite une structure dramatique qui le ramène bien à un scénario. Et d'autre part, dans le cas de l'histoire comme dans le cas des récits de patients, c'est la répétition qui fait sens. On peut donc penser que le récit historique va se servir du mode narratif y compris sous la forme d'anecdotes, pour mettre en scène un sens qui rejoindra le sens général de l'histoire, comme sous la forme d'un enseignement à tirer. Le rôle qu'y jouent les personnages,

²⁰ "Que dites-vous après avoir dit bonjour ?" 1988

les circonstances qui font que la situation se dramatise, et bien sûr l'issue de l'intrigue, autant d'éléments constitutifs du scénario qui vont servir à révéler du sens. Et c'est le même fonctionnement qu'on va retrouver dans le ressort dramatique de la narration historique et dans la manière dont le lecteur se raconte à lui-même des événements qui lui sont arrivés. Parmi ces anecdotes privées, les plus douloureuses se présentent souvent sous une forme compulsive, soit que le souvenir en revienne souvent soit que la même situation se répète dans des circonstances différentes. C'est ce qu'Eric BERNE décrit comme les scénarios-catastrophes.

L'histoire d'entreprise montre ici un nouvel intérêt qui tient à son articulation entre l'individuel et le collectif. Il est possible, qu'en se servant des mêmes structures narratives que celles que le sujet utilise naturellement pour raconter sa propre histoire, qu'elle serve à rouvrir chez lui des scénarios qui étaient clos en mettant en scène des situations dans lesquelles l'issue n'est pas fatale, ou dans lesquelles le ressort dramatique n'est pas celui qui piège habituellement le sujet.

Hélène TROCME-FABRE²¹ défend une approche de la formation qui s'inspire de la neuropédagogie. Il s'agit de mieux connaître le fonctionnement du cerveau, pour adapter ses méthodes pédagogiques pour qu'elles permettent à l'apprenant une meilleure mémorisation.

Pour elle, la mémoire est de structure holographique.

La mémorisation fonctionne selon un processus en quatre étapes : saisie, rétention, rappel, oubli. Quant à la mémoire, elle est d'un type différent selon la durée qu'elle couvre : immédiateté, court terme, long terme. Il est possible de consolider la mémoire. Sur le court terme, on peut multiplier la fréquence d'utilisation d'une information en alternant les similitudes et les différences pour maintenir l'attention. Sur le long terme, elle recommande de faire se succéder des pauses et des réactivations de l'information sous des formes différentes. Par formes différentes, l'auteur entend volontiers les canaux sensoriels définis par la Programmation Neuro-Linguistique : Visuel, Auditif, Kinesthésique. Elle affirme qu'il ne peut y avoir d'acquisition sans un ancrage à la fois dans le présent (canaux sensoriels), dans l'expérience du sujet, et dans un projet qu'il conduit. Mais elle insiste aussi sur la nécessité de favoriser l'assimilation de l'information par le sujet, en respectant des pauses pour lui laisser le temps de s'approprier l'information, notamment en établissant ses propres liens entre les deux hémisphères du cerveau, le gauche plus analytique et digital, et le droit plus synthétique et analogique.

²¹ "J'apprends, donc je suis" (1987)

Cette conception de l'apprentissage inspire plusieurs réflexions. Tout d'abord, on voit mieux comment la lecture de l'histoire d'une entreprise va permettre à l'un de ses salariés de s'approprier de nouvelles informations, même s'il les avait déjà rencontrées auparavant. Elle lui fournit un temps de pause par rapport à l'activité quotidienne très marquée par l'immédiateté, la succession d'actions discontinues, le mode de fonctionnement en logique formelle, rationnelle ou rationalisante. Au contraire, la lecture est une activité plus synthétique, faisant davantage appel à l'imaginaire sur un mode beaucoup plus analogique. Elle substitue, à un univers qui se veut gouverné par de la causalité, un autre où règne le sens. Elle encourage donc de nouvelles connexions dans le fonctionnement cérébral. Elle favorise également l'ancrage car le mode narratif est beaucoup plus riche que les canaux d'information habituels en ce qu'il met en scène l'expérience humaine dans sa globalité perceptive.

Mais l'auteur suggère une autre idée : c'est dans l'absence que se construisent les images mentales. Or, ne peuvent être absentes que les choses qui existent. En se mettant à exister, l'histoire d'entreprise crée une sorte d'appel d'air, un manque à connaître en matière d'histoire, qui va pousser certains à se procurer le livre, d'autres qui l'ont lu à en mémoriser des informations pour échapper à l'absence que constitue l'oubli.

Enfin l'intérêt pédagogique majeur que peut représenter pour une entreprise d'avoir accès à la dimension historique, c'est que cela lui fournit un point d'ancrage sur lequel n'importe quelle information va pouvoir venir prendre sa place. Il n'y a, en effet, aucune activité de l'entreprise qui n'ait la possibilité de s'y raccrocher, et, par là de rejoindre l'unité "holographique" de la mémoire collective.

**PRESENTATION
DE LA RECHERCHE**

**D'UNE PROBLEMATIQUE DU SUCCES
A UNE PROBLEMATIQUE DE L'ECHEC.
MISE EN PLACE D'UNE ETUDE DE CAS.**

En mars 1995, une première définition de la problématique était élaborée. Il paraît important de s'y référer aujourd'hui, parce que la manière de poser le problème à l'époque n'est sans doute pas sans conséquences sur la conduite du projet d'histoire lui-même. D'autre part, c'est cette problématique N°1 qui a servi à construire la problématique N°2.

On avait remarqué la difficulté à définir l'histoire d'entreprise en référence avec l'histoire générale. Dans un cas, la référence à une discipline connue, répertoriée, organisée fournissait des critères pour accorder ou non le label. Dans l'autre, on rencontrait des acteurs venant d'horizons divers, des démarches qui paraissaient incompatibles entre elles, des références théoriques différentes, des pratiques hétérogènes, et l'on refusait de trancher en accordant le monopole du label à ceux qui se réclament de la discipline historique. On avait donc choisi, devant l'impossibilité de dire ce qui est de l'histoire et ce qui n'en est pas, de poser comme principe de base que toute démarche qui se réclame de l'histoire soit considérée comme étant de l'histoire. Ce postulat permettait d'évacuer le problème de la vérité historique comme élément déterminant de la définition de l'histoire parce que réponse incontournable à la question : "A quoi sert-elle ?" On se proposait donc de s'intéresser au processus de production historique comme s'il était unique

PROBLEMATIQUE N°1 (Mars 95)

La démarche historique, telle que définie plus haut, se présente comme un travail de destruction/construction à partir de documents qui témoignent de faits. Le champ historique est vaste. Son objet d'étude est difficile à définir autrement qu'à partir du produit fini : l'ouvrage historique. Pourtant le produit historique pose une série de questions que l'histoire d'entreprise révèle particulièrement :

Qui parle ? De qui ? Et de quoi ? A qui ?

Qui est le rédacteur ? Quel est son statut ? Qui l'institue auteur *ès qualités* d'un discours historique ? Qui signe l'ouvrage ?

Qui est le narrateur ? Quelle est cette entité qui raconte ? A-t-elle une existence ? Une identité ? Est-elle réelle ? Imaginaire ?

Qu'est-ce que raconte cette histoire ? Qu'est-ce qu'elle décrit du monde ? Quels personnages fait-elle intervenir ? Quel rôle leur attribue-t-elle ? A qui sont arrivés ces événements ?

A qui s'adresse-t-elle ? S'est-elle désigné un public ? Quelles relations entretient-elle avec lui ? A-t-elle distribué entre les différentes personnes du discours : *Je, Tu, Il (Elle), Nous, Vous, Ils (Elles)*, les différents rôles du récit : rédacteur, narrateur, personnages.

Le produit historique représente un enchevêtrement de problématiques, parce qu'il est le résultat d'un travail de construction. S'y mêlent l'ensemble des temporalités, des faits, de leur interprétation, les conditions dans lesquelles s'effectuent la rédaction comme la lecture. De même, s'entrecroise le jeu des acteurs passés et présents qui sont intervenus au cours du processus d'élaboration, soit comme acteurs soit comme témoins, soit comme chercheurs ou comme rédacteurs. On ne voit pas comment, à partir du document final, rendre à chacun sa part.

Envisager le problème sous l'angle de la production et non plus du produit aiderait à débrouiller un certain nombre de questions.

1. Comment s'opère le processus de sélection des événements qui serviront à constituer l'histoire ? Qu'est-ce qui est retenu comme significatif, et qu'est-ce qui est rejeté ? Quels sont les critères qui permettent d'en décider ?

1. Quels sont les personnages qui finissent par retenir l'attention ? Qui leur attribue un rôle historique ? Quel est son statut ? *In fine*, qui décide de la sélection ?

2. Comment se déroule la transformation des documents primaires en récit historique ? Y a-t-il des théories qui sous-tendent l'interprétation des faits ? A qui appartiennent-elles ? Dans quelle temporalité sont-elles puisées ? Qui les énonce ?

3. Qui rédige ? Qui signe ? Qui rend public ? Auprès de qui ?

4. Quelle publicité est faite autour de la parution ? Comment est-elle justifiée ? Quel usage est fait de l'histoire ?

5. Y a-t-il un après ? La parution d'une histoire change-t-elle quelque chose à l'histoire du présent ? Est-elle l'objet de références ? De reprises ? De contestations ? De commentaires ?

Pendant la constitution du discours historique, rien n'est encore arrêté. Tout se propose, se décide, se comprend, s'interprète, se cherche une formulation.

Tout concourt à ce qu'une décision de parution puisse être prise dans le présent, à ce que le discours historique puisse être reçu, accueilli, compris. Il y a donc de bonnes chances pour que l'influence du présent soit prédominante. Ce qui conduit à poser deux hypothèses en alternative .

HYPOTHESE 1 (Théorie traditionnelle) : **l'histoire est une représentation du passé effectuée dans le présent.** En interrogeant l'histoire, on cherche à comprendre le présent. L'histoire est un enchaînement de causes et de conséquences. On est ce qu'on est devenu. Le sens ne préexiste pas à la recherche historique

HYPOTHESE 2 (Théorie alternative) : **L'histoire est une projection du présent sur le passé.** Les faits sont informes. Seul un regard construit dans le présent peut leur donner du sens. Le sens est puisé dans une théorie qui lui pré-existe.

On appellera théorie un énoncé utilisé pour expliquer un phénomène et soutenu par un ensemble de raisonnements, de connaissances, et d'observations qui lui sont extérieurs.

Si l'**hypothèse 1** se vérifie, alors, au moment de la production historique, on doit pouvoir observer une fertilisation du présent par le passé. C'est le travail historique lui-même qui doit proposer de nouvelles explications du présent, de nouvelles théories, de nouvelles représentations; le sens doit être trouvé dans les faits eux-même, ces explications vont venir du temps de l'action. C'est à partir des théories du moment que les faits doivent être interprétés. Les événements devront se présenter dans leur succession, chaque acteur recevant, comme en héritage, l'histoire en cours, et la transmettant à son tour à ses successeurs, comme un passage de relais. Le moteur de l'histoire serait alors une dialectique, à chaque prise de décision, entre conformation et opposition aux attitudes passées, organisant des continuités et des ruptures. On devrait pouvoir observer, après le travail historique, une fertilisation du discours présent par un certain nombre d'éléments surgis du passé. On repérera qu'il y a fertilisation en ce que les théories présentes en sont effectivement modifiées.

Si l'**hypothèse 2** se vérifie, alors, la théorie qui pré-existe au regard doit pouvoir être détectée. C'est elle qui expliquera les faits d'aujourd'hui, donc qui servira à justifier les décisions prises, à éclaircir les rapports entre les différents acteurs. C'est en son nom qu'on doit pouvoir repérer les transformations subies par les faits. Toute théorie aura tendance à privilégier ce qui la confirme et à minimiser ce qui la contredit. On pourra observer une sélection des faits en fonction des préoccupations présentes. Seront retenus ceux qui servent les intérêts d'aujourd'hui parce qu'ils

portent des théories, des valeurs, encore utiles. Au contraire seront rejetés ceux qui manquent d'intérêt ou présentent même un menace pour elles. De même serait privilégié le rôle des personnages qui abondent dans le sens des politiques dominantes d'aujourd'hui. Au contraire, tendrait à être réduite l'importance de ceux dont les positions auraient été contraires. Enfin, le sens accordé aux évènements devrait laisser transparaitre des éléments dont on puisse dire, à coup sûr, qu'il s'agit de pièces rapportées du présent. C'est à dire que la ré-interprétation doit laisser apparaitre des valeurs, des raisonnements, des théories, des motivations, des représentations du monde dont on puisse montrer qu'il n'en existe pas de trace dans les documents d'époque, alors qu'ils sont visibles dans ceux d'aujourd'hui.

On ne peut sans doute pas envisager, dans le cadre de ce D.E.A. de trancher entre ces deux hypothèses. Cependant, on peut se proposer, à travers une étude de cas, de relever suffisamment d'observations pour montrer que la question de l'histoire d'entreprise peut se poser en ces termes.

Depuis cette formulation, plusieurs évènements se sont produits. Tout d'abord, le projet historique s'est partiellement échoué. Le manuscrit proposé a bien été refusé en bloc avant qu'une solution de secours soit mise en place, qui lui était très différente. Il n'est pas certain du tout que le livret qui sortira en octobre revendique la dénomination d'histoire. Cette situation remet en cause la problématique N°1 sur trois points :

1) Elle n'avait pas envisagé la possibilité qu'un projet historique soit invalidé, et c'est pourtant ce qui se produit ici.

2) Elle occultait la question de la vérité historique, alors que celle-ci revient au premier plan dans cet échec.

2) Elle s'appuyait sur un postulat : tout ce qui se réclame de l'histoire sera considéré comme de l'histoire. Or, le cas de la CPCAM de Lyon montre justement à quel point le fait de se réclamer de l'histoire est loin d'aller de soi.

Pour clore le tout, la lecture, entretemps, du livre de HAMON et TORRES : Mémoires d'Avenir, montre que pour des spécialistes, l'idée selon laquelle l'histoire d'entreprise est télécommandée par des préoccupations qui viennent du présent est une évidence. Le maintien des hypothèses 1 et 2, sous cette forme, n' a donc plus beaucoup d'intérêt. En revanche, cette nouvelle situation va permettre de pousser plus avant l'interrogation, en posant la question de l'échec. Quand un projet marche bien, il n'est souvent pas facile de savoir pourquoi, surtout à travers le produit final.

Il a, en effet, gommé toutes les difficultés rencontrées. Mais ici, on va pouvoir interroger le processus de production pour repérer à la fois ce qui concourt au succès et ce qui concourt à l'échec.

PROBLEMATIQUE N°2 (Août 1995)

Si certaines entreprises écrivent leur histoire, beaucoup en revanche, ne s'y risquent pas. Pourtant les raisons qui pourraient les conduire à le faire sont très communément partagées par les unes et les autres. Mais, soit elles n'entament aucune démarche historique, soit celle-ci n'aboutit pas. Un article du *Figaro Economique* du 20 Mars 95 reprenait les propos de Félix TORRES qui regrettait déjà il y a dix ans que l'histoire appliquée aux entreprises n'ait pas pris l'importance qu'elle a aux Etats Unis, où elle sert à former les futurs gestionnaires. Quelles peuvent être les réticences des entreprises françaises pour se lancer dans une telle recherche ? Y a-t-il autre chose que les objections invoquées jusqu'ici : méconnaissance de la question, doute sur la "rentabilité" de l'opération ou crainte de divulguer des secrets ? En s'abstenant du parallèle avec les U.S.A., peut-on déceler des raisons intrinsèques, une logique interne qui justifie un refus d'une démarche historique dans une organisation. La CPCAM de Lyon, présente un cas intéressant à examiner puisqu'il concentre un échec et un succès, dans le même projet. La problématique de recherche peut donc s'y formuler ainsi : qu'est-ce qui a conduit à l'échec ? Qu'est-ce qui a conduit au succès ?

L'objectif du travail sera de lister, sur cet exemple, les moteurs et les freins. On entendra par là, non pas les éléments discrets d'un système, comme si chacun d'entre eux n'avait pu jouer qu'un seul rôle, mais des actions observées dans le déroulement d'un processus. Il s'agira donc plus d'*effet moteur* et d'*effet frein*.

HYPOTHESES

Les entreprises qui se lancent dans des projets historiques espèrent se servir du passé pour justifier leur présent, c'est à dire à la fois ce qu'elles sont, ce qu'elles font, la manière dont elles le font et pourquoi. Le projet aboutit lorsqu'elles ont pu produire une histoire qui satisfasse cette ambition.

Au contraire, la démarche n'est pas engagée si elles pensent ne pas y parvenir, ou si le processus leur paraît dangereux. La démarche échoue si, à un moment du parcours, l'objectif leur paraît hors d'atteinte, soit parce qu'on n'aura pas trouvé dans le passé des éléments suffisants, soit parce qu'on y aura décelé, pire encore, de quoi remettre en cause le présent et donc déstabiliser l'entreprise.

La démarche historique se comporterait alors comme une dialectique entre ces deux mouvements.

APPROCHE DU TERRAIN

Compte tenu de l'importance accordée à la culture d'entreprise dans la démarche historique telle, qu'on a pu la relever dans la littérature, on a voulu, avant de démarrer l'analyse elle-même, *baliser le terrain*. On a donc présenté le plus précisément possible ce qu'était la CPCAM de Lyon, à quel type d'organisation on avait affaire. On a aussi exploré autant que faire se pouvait la culture d'entreprise. Ce n'était pas l'objet de cette étude mais c'est apparu comme indispensable pour fournir une grille de lecture à l'histoire. Toutefois, ce ne sont là que les représentations que s'en fait un acteur, à partir de son point de vue particulier, et on est bien en peine d'en déterminer le degré de crédibilité. On aurait préféré disposer d'un audit approfondi réalisé par un autre observateur (encore aurait-il fallu se mettre d'accord sur ce qu'on entendait par culture).

La recherche par elle-même a pris la forme d'une étude de cas reposant essentiellement sur l'observation directe. On a voulu avant tout décrire le plus minutieusement possible le processus de production, puis dégager quelques indices susceptibles de valider ou d'invalider les hypothèses. L'intérêt d'une étude de cas ne peut pas être d'apporter des réponses générales à la problématique, puisque rien ne permet d'induire des règles à partir des conclusions. Mais l'étude peut présenter une façon de poser le problème qui soit réutilisable. Enfin, elle fournit l'occasion de tester une approche à partir d'un cas isolé.

D'autre part, la formule de la recherche-action présente une autre particularité qui est de se situer sur deux terrains à la fois : conduire un projet et s'en servir de support pour une étude.

On a donc, en fait, privilégié le projet lui-même, dans un premier temps. De Janvier à Juillet, la priorité a été de conduire l'action, de tenter de faire aboutir le chantier historique. Cette période là, toutefois, a également été consacrée à l'exploration bibliographique ainsi qu'au recueil des données.

L'exploitation proprement dite des observations, et des informations recueillies, n'a pu démarrer véritablement qu'à la fin du mois de Juillet, c'est à dire après que le produit ait été invalidé sous la forme proposée.

Elle a consisté en une mise en forme des données, sous un aspect plus descriptif que théorique, même si, ici ou là des emprunts sont faits à un certain nombre de disciplines liées aux sciences de l'information et de la communication. Le corpus se compose, essentiellement, d'un *Journal de Campagne* et des versions successives des textes qui devaient servir à l'élaboration du livret.

Tenu à partir de Mars 1995, le *Journal* a relaté les événements qui ont marqué, la production de l'ouvrage historique. On y trouve, outre les interventions des uns et des autres directement sur le projet, les événements de la *Vie de la Maison*, qui sont venus interférer avec le déroulement du chantier. Il s'agit, soit de témoignages directs de l'auteur, soit de retranscriptions de nouvelles parvenues le plus souvent de manière non officielle et informelle (rumeurs). Egalement notés certains faits qui relèvent du cursus du D.E.A dans la mesure où ils s'imbriquent naturellement dans le processus de réflexion, ainsi que des commentaires personnels au fur et à mesure que des pistes se dessinent.

Les textes regroupent la version la plus récente prévue pour être éditée, après quelques dernières modifications, ainsi que de celle qui a été invalidée. S'y ajoutent quelques uns des *premiers jets*, élaborés directement à partir des sources documentaires et le jeu complet des sommaires correspondant à chaque époque. Certains sont joints en annexe.

ELABORATION DES OBSERVATIONS

A partir du *Journal*, la première tâche a consisté à décrire le processus de production lui même. On a suivi, étape par étape, l'élaboration du produit final, avec l'intervention des acteurs. On s'est intéressé à l'activité que chacun d'eux développait pour s'impliquer ou non dans le projet, et si oui, pour le faire aboutir, ou au contraire le conduire à l'échec. On a sélectionné aussi les éléments ou événements externes au projet qui ont pu avoir une influence, par l'intermédiaire des acteurs.

Dans un deuxième temps, on est parti des différentes versions des textes produits pour servir la rédaction finale. On a observé les choix qui ont été faits d'intégrer, de supprimer, de rajouter, ou de transformer. Lorsque c'était possible, on a donné les raisons qui étaient invoquées pour ces décisions.

La troisième observation a porté sur les *théories explicatives*. On a relevé celles qui ont été proposées pour servir de trame au récit, c'est à dire pour justifier le présent à partir du passé pour savoir lesquelles étaient entrées en concurrence, et lesquelles avaient finalement triomphé.

Dans un quatrième temps, on a essayé de reconstituer le jeu des acteurs les plus impliqués, pendant la conduite du chantier.

A chaque fois, que cela paraissait utile, on a mis en parallèle les observations avec des traits relevés dans la culture d'entreprise ou dans les caractéristiques identitaires, pour essayer de repérer où se situaient les moteurs et les freins.

**LA CAISSE PRIMAIRE CENTRALE
D'ASSURANCE MALADIE DE LYON :
UNE FILIALE ENTRE DEPENDANCE ET AUTONOMIE**

***SA PLACE DANS L'ORGANISATION NATIONALE
DE LA SÉCURITÉ SOCIALE.***

En 1945, Pierre LAROQUE cherche à instaurer un seul Régime de Sécurité Sociale, c'est à dire qu'il veut regrouper, dans une institution unique, les anciennes assurances sociales : maladie, maternité, décès, invalidité, veuvage. Il compte y adjoindre les allocations familiales et les assurances accidents du travail, et même y ajouter une assurance chômage qui resterait à créer. L'assurance chômage verra le jour beaucoup plus tard. La branche famille obtiendra du Général DE GAULLE de conserver son autonomie. Le système qui se met en place organise l'ensemble des activités autour d'une administration uniforme, mais structurée sur plusieurs niveaux : national, régional, et local. A l'échelon local on trouve les caisses primaires. Elles ont en charge les assurances sociales (sauf la vieillesse) mais aussi l'encaissement des cotisations. La Sécurité Sociale est alors placée sous la tutelle du Ministère du Travail.

Aujourd'hui, après plusieurs réformes, elle est organisée en différentes branches. Seules les 4 Caisses Générales de Sécurité Sociale des D.O.M./T.O.M. ont conservé leur caractère uniforme.

En métropole, le financement est assuré par les U.R.S.S.A.F. (Unions de Recouvrement de la Sécurité Sociale et des Allocations Familiales), chapeautées par l'A.C.O.S.S. (Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale). Autre création : le Service Médical, qui assure des mission de contrôle et de conseil. Bien que collaborant étroitement avec les caisses primaires et régionales, il garde jalousement son indépendance.

La branche Vieillesse est gérée par 16 caisses régionales d'Assurance Maladie qui s'occupent également de négocier le budget global des établissements hospitaliers, et d'établir les cotisations d'accidents du travail (mais pas de payer les prestations).

Leur patron est à la fois la Caisse Nationale d'Assurance Maladie et la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.

Les caisses d'Allocations Familiales se sont vu, peu à peu, confier d'autres prestations concernant par exemple le logement, ou les adultes handicapés, ou encore le R.M.I. Certaines aides ne proviennent pas de cotisations mais de fonds confiés par l'Etat. Les C.A.F. sont supervisées par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales.

Enfin les caisses primaires d'Assurance Maladie gèrent les remboursements et indemnités journalières en maladie, maternité, accidents du travail, ainsi que les rentes d'invalidité, d'accidents du travail. Certains paiements peuvent être effectués sous forme de capital (ex: capital décès). Les 120 caisses primaires de France sont coordonnées par la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (des Travailleurs Salariés).

Bien que gérant des fonds publics, les caisses de Sécurité Sociale sont des institutions de droit privé. Leurs personnels sont soumis à une Convention Collective comme l'ensemble des salariés du secteur privé. Font exception les caisses nationales qui sont des établissements publics à caractère administratif et dont les directeurs sont des fonctionnaires.

La tutelle était jusqu'en Juin 1995 assurée par le Ministère de la Santé et de la Sécurité Sociale. Depuis, deux ministères se la partagent : celui de la Santé et de l'Assurance Maladie, et celui de la Solidarité entre les Générations (Vieillesse et Famille). Pour la première fois depuis 50 ans, aucun ministère ne porte plus la dénomination *Sécurité Sociale*.

La CPCAM de Lyon est une des deux caisses primaires du département du Rhône, avec celle de Villefranche. Elle voisine avec la Caisse Régionale d'Assurance Maladie, d'une taille comparable, mais dont la compétence s'étend sur toute la région Rhône-Alpes, la Caisse d'Allocations Familiales de l'Arrondissement de Lyon (C.A.F.A.L.), et l'URSSAF.

Dans son environnement immédiat se trouve le plus important équipement hospitalier de la région, avec notamment les Hospices Civils de Lyon, seconde structure en taille après les Hôpitaux de l'Assistance Publique de Paris. Depuis l'origine, les frais hospitaliers pèsent singulièrement lourd sur les remboursements de soins. Quant au secteur médical et paramédical libéral, il y est particulièrement puissant ne serait-ce qu'en raison de la forte concentration de praticiens dans l'agglomération.

Les relations avec ces professionnels apparaissent comme délicates, et qu'elles sont surveillées de très près, au plus haut niveau.

Parmi les autres partenaires de la CPCAM, il faut citer les institutionnels, mairies et Conseil Général, qui, surtout depuis la décentralisation, interviennent dans des domaines principalement d'action sanitaire et sociale, de prévention, de lutte contre la précarité, d'éducation pour la santé. Enfin, sur ce terrain là, on croise également des associations dont la Caisse choisit de soutenir ou d'aider l'action.

SON ORGANISATION, SA STRUCTURE.

La Caisse Primaire de Lyon étend sa compétence géographique sur tout le sud du département du Rhône. Elle compte environ 2000 salariés dont 200 cadres. Elle est décentralisée en 25 centres de paiement qui vont de Neuville à Givors. Elle compte aussi des sections locales mutualistes, c'est à dire des bureaux de mutuelles qui effectuent, pour le compte de la caisse, le traitement de la partie "Sécurité Sociale" de leurs dossiers. S'y ajoutent des correspondants d'entreprise, qui servent simplement de relais, mais ne travaillent pas sur les dossiers.

L'ensemble des centres de paiement est regroupé en 3 circonscriptions administratives, héritières des cinq caisses locales des origines, elles-même prenant la suite des cinq principales caisses d'assurances sociales créées à partir de 1930. Chaque C.A. a son propre siège, son conseil d'administration restreint, aux pouvoirs réduits : le Comité de Liaison, son directeur, qui exerce, en outre, la responsabilité d'un service logistique, de manière à garder une attache avec le siège central. Par exemple, le directeur de la 2ème C.A. est également chargé de la communication externe.

Au siège se trouvent les services dits "centraux" ceux qui rendent des services à la clientèle : rentes accidents du travail, invalidité, immatriculation, etc., et les services dits logistiques, qui sont au service des autres services, par exemple : Bureau d'Organisation et Méthodes, Secrétariat Technique (chargé de donner la *bonne* interprétation de la législation), Service Général, Service du Personnel...

On peut parler d'un véritable ligne de démarcation entre centres de paiement qui ont le sentiment de faire le même métier et souffrent de la pression de la production, et services centraux réputés *ne pas savoir faire* et vivre plus tranquille. Cette frontière est encore plus nette avec les services logistiques, à qui on reproche volontiers de *ne rien connaître au terrain*.

Chaque service ou centre de paiement est placé sous la responsabilité de ce qu'on appelle un *N°1*. On en dénombre cinquante. Ils sont les interlocuteurs privilégiés de la direction qui les réunit une fois par an pour une Grand'Messe.

Les services sont ensuite rattachés à un directeur de branche. On en compte 10. A la différence des *N°1*, leurs statuts hiérarchiques ne sont pas équivalents; certains dépendent d'autres, jusqu'à trois niveaux intermédiaires.

En suivant l'organigramme de haut en bas, on trouve, juste en dessous du directeur général : l'agent-comptable. En vertu de la règle de la séparation entre l'ordonnateur et le comptable, en vigueur dans la comptabilité publique, l'agent-comptable dépend administrativement du directeur général, mais en fait il n'existe aucun lien de subordination. Il en résulte que ses services se comportent souvent comme s'ils étaient distincts de la Caisse Centrale. D'ailleurs, ils le sont, physiquement, puisqu'ils sont installés dans un bâtiment à part.

Après l'agent comptable, on trouve le directeur-général-adjoint, duquel dépendent 5 autres agents de direction. On trouve aussi, en plus d'un autre directeur, le Secrétaire Général. Ce poste, sous sa forme actuelle, est une spécificité CPCAM de Lyon. Il regroupe à la fois, pour des raisons historiques, le Service du Personnel, le Service Général chargé de l'entretien du patrimoine et de l'intendance, les Réalisations Sanitaires : cliniques dentaires, maison d'enfants à caractère sanitaire, maison de convalescence, centre d'examens de santé, Service Médico-Social des Travailleurs Etrangers. Rien de ce qui concerne le personnel ne peut se faire sans lui, qui n'a de comptes à rendre qu'au directeur général, alors que la plupart des projets de G.R.H sont initiés par le directeur général-adjoint.

Depuis le décret du 12 Mai 1960, le directeur, ou directeur général, assure la gestion du personnel, dans le cadre de la convention collective, et l'organisation des services.

Le Conseil d'administration conserve la responsabilité de voter le budget de fonctionnement annuel et de veiller à son exécution. Il a aussi pour tâche d'élire les agents de direction, parmi des candidats inscrits sur une liste d'aptitude, agréés par le ministère. Enfin, il décide de la politique à conduire, directement ou par l'intermédiaire de ses commissions, en matière d'action sanitaire et sociale, et de règlement des litiges à l'amiable. Dans le cadre du budget, il vote également le plan de communication, pour sa partie externe, parce qu'elle engage des fonds. La partie interne ne lui est transmise que de manière succincte. Elle n'est pas de sa responsabilité puisqu'elle concerne le personnel.

La fonction communication est répartie en deux services. S'ils partagent pratiquement les mêmes locaux, ils n'en mènent pas moins leur activité de manière indépendante. La partie externe revient à un attaché de presse auquel sont adjointes deux animatrices en éducation pour la santé et une secrétaire à mi-temps. Ce service est rattaché au directeur de la 2ème circonscription administrative, mais l'attaché de presse traite souvent en face à face avec le directeur général.

La partie interne est incluse dans un service Formation et Communication Entre Services, qui dépend du directeur général adjoint. Sa responsable est un des N°1. Elle s'appuie sur deux adjointes : une chargée de la formation, l'autre de la communication interne. Dans cette section communication, on trouve des opérateurs P.A.O., une responsable de rédaction des publications internes, deux graphistes, un technicien vidéo-photo à mi-temps, et moi-même : 1/2 chargé de formation + 1/2 chargé de communication interne.

La communication se propage essentiellement sous une forme écrite, et dans ce cas, son chemin habituel est de descendre et remonter la ligne hiérarchique. Les initiatives pour instaurer une circulation plus transversale, ou plus directe, ne sont pas venues se substituer au fonctionnement pyramidal mais s'y sont souvent surajoutés. Chaque information écrite en passant par le responsable de service, a l'habitude d'être soumise pour validation au directeur de branche concerné souvent, puis au directeur général ou au directeur général adjoint selon qu'il s'agit de communication externe ou interne, et ce avant toute publication. C'est le cas des deux journaux d'entreprise : *SYNERGIE*, journal du personnel, et *PROJET*, journal de la direction adressé à l'encadrement, mais diffusé dans l'ensemble de la caisse.

Parmi les autres structures de communication on note un réseau de correspondants mis en place en 1992. Chaque centre de paiement ou service disposerait ainsi d'un relais dont le rôle serait de faciliter la transmission et l'assimilation de l'information, qu'elle soit descendante ou ascendante. Toutefois, cette fonction est le plus souvent tenue par le responsable de la structure lui-même ou par un de ses adjoints. Il ne semble pas que la pratique de la communication s'en soit trouvée profondément modifiée.

A noter également le réseau de micro-ordinateurs qui permet de transmettre des informations rapidement, mais ne touche guère pour l'instant que l'encadrement (et encore, pas dans toutes les structures), les tableaux d'affichage sur lesquels sont placardées régulièrement des *brèves* sous le titre "A l'Affiche", quelques expériences de vidéo, mais encore peu structurées.

UNE CULTURE OU S'AFFRONTENT FIDELITE AUX VALEURS TRADITIONNELLES ET VOLONTE DE CHANGEMENT

Ces observations sont tout à fait personnelles, et donc susceptibles d'être contestées par d'autres acteurs de l'organisation ou d'autres observateurs. Elle sont à prendre comme une manière de situer la problématique de l'histoire. Elle ne prétendent pas à la qualité d'analyse approfondie.

Une Forte Influence Syndicale

Depuis la Sécurité Sociale de 1946, où la C.G.T de l'époque régnait en maître absolu, le pouvoir syndical a été largement partagé.

En 1995, le Conseil d'Administration (25 membres) est composé pour moitié de représentants des salariés et pour moitié de représentants du patronat. A l'origine, les salariés disposaient de 75 % des sièges. Il n'existait alors que deux syndicats et les pouvoirs du directeur étaient ceux que le C.A. voulaient bien lui confier. Dans la configuration actuelle, avec 5 syndicats représentés, le renforcement de l'exécutif, et l'allourdissement de la tutelle de l'Etat, ses marges de manoeuvre se sont considérablement réduites. Les syndicats exercent tout de même une influence importante par son intermédiaire, et ce d'autant qu'ils sont, en même temps, présents à un autre niveau : en tant que représentant le personnel de l'organisme. Il y a donc un effet *tenaille*. Par exemple, F.O. est majoritaire parmi les représentants des salariés-en-général, mais aussi parmi les délégués du personnel, et encore au sein du Conseil d'Administration de la Caisse Nationale. Le directeur, bien que disposant de responsabilités très étendues, ne pourrait en aucune manière gouverner sans l'appui de son conseil d'administration de qui il tient le pouvoir, et qui vote son budget, ni avec l'hostilité des représentants du personnel, car, si ce ne sont pas les mêmes personnes, ce sont les mêmes organisations.

La culture syndicale demeure très puissante au sein de l'institution. Elle explique notamment pourquoi, bien que le statut des personnels ne les protège en aucune manière contre une telle mesure, il n'ait jamais été procédé à des licenciements. L'appartenance *au bon syndicat* est d'ailleurs citée par beaucoup de témoins comme une condition indispensable de réussite, du moins avant l'instauration des concours pour entrer soit au Cours de Cadres soit au Centre National d'Etudes Supérieures de la Sécurité Sociale (C.N.E.S.S.S.).

Une Féminisation très Majoritaire

Un taux de 85% de femmes dans l'ensemble du personnel, un peu moins dans l'encadrement, est pas sans conséquences sur le mode de vie dans l'entreprise. D'abord, contrairement à une idée reçue, cela signifie que les agents ne vivent pas du tout dans un monde protégé du chômage et de la crise. Leur moyenne d'âge est de 41 ans. Ces personnes ont des maris et des enfants qui ont à se défendre sur le marché de l'emploi et qui connaissent les difficultés économiques. La culture d'entreprise est fortement marquée par ce qui caractérise l'emploi féminin. La pratique de l'horaire variable y représente une aide précieuse dans l'organisation de la vie quotidienne. Le travail à temps partiel, avec congé le mercredi, s'est relativement développé. Les congés maternité y sont banalisés, de même que les congés pour enfant malade, ce qui augmente l'absentéisme. Les conversations sont plus fréquemment alimentées par des préoccupations de *mère de famille*. Plus généralement les rapports humains apparaissent comme très feutrés, avec un rejet des affrontements brutaux et des comportements agressifs.

La Notion du Temps...

...Passé

Lors d'une conversation, Sylvie SCHWEITZER, (du Centre Pierre Léon, Maison Rhône Alpes des Science de l'Homme) précisait que les témoins ont tendance à structurer le temps non pas autour d'évènements de la société, ni à plus forte raison de l'actualité de l'entreprise, mais autour de ce qui concerne leur vie personnelle : mariages, naissances, etc. C'est, disait-elle, sur cette trame que vont venir se greffer les faits qui servent à construire l'histoire. A la CPCAM de Lyon cette conception privée du temps doit dominer d'autant plus fortement que la vie personnelle est davantage prise en compte que dans une entreprise à majorité masculine. De plus l'organisation ne propose pas de représentation du temps écoulé : pas plus d'historique des principaux évènements qui l'ont marquée que de commémoration de dates importantes. Non seulement elle n'en dispose pas, mais serait bien en peine de le faire, puisqu'elle ne recèle nulle part d'archives historiques; elle ne cherche pas à conserver la mémoire de ce qui s'est passé ni sous une forme écrite, ni sous une forme visuelle (les photos sont extrêmement rares). La préoccupation de garder trace de l'actualité est tout à fait récente, elle est apparue en même temps que la fonction communication interne (1987). La marquage dans le temps n'est d'ailleurs pas facilité par la dimension de la structure. Dater un évènement comme *mise en place du système informatique LASER* se révèle impossible car il s'est déroulé sur plusieurs années, comme la plupart des grands changements, cette date n'est donc pas la même pour tous.

...Présent

En 1992, la Caisse a entrepris une analyse systématique du contenu de ses emplois. Ce travail, mené avec le cabinet COROM, a mis en évidence des espaces de temps mobilisés par les situations de travail. Certains emplois fonctionnaient en *très court terme*. La majorité des activités qui les composaient s'organisaient sur une durée qui allait de la journée à la semaine. Pour *court terme*, on donnait entre la semaine et le mois, pour *moyen terme*, plusieurs mois jusqu'à une année, et pour *long terme* plus d'un an. Plus les emplois étaient proches de la production et plus on avait affaire à du *très court terme*. A l'opposé, seuls les emplois hautement stratégiques, direction générale ou proche, se développaient sur du *long terme*. Mais cette analyse ne permettait pas de mesurer les décalages de temporalité qui existent entre ces emplois. Par exemple, au mois de Juin 1995, un retard important de dossiers avait été accumulé. Le personnel, y compris dans les services centraux s'est mobilisé pour le résorber. A la production on était alors concentré sur des tâches qui consistaient à effectuer non pas le travail du jour, mais celui d'hier : se mettre à jour, rattrapper le retard. On n'était donc pas dans la même temporalité que d'autres comme : le groupe de recherche historique qui tentait de brasser cinquante ans d'histoire en six mois de travail avec pour horizon l'anniversaire du 4 octobre, ou les services qui préparaient les nouvelles organisations de 1995/1996, les parcours qualifiants d'octobre/novembre, etc.

...Futur

Les changements importants que la Caisse s'apprête à vivre lui sont annoncés depuis déjà plusieurs années. Petit à petit, les feuilles de soins papier seront remplacées par des transmissions informatiques de données. Une carte à puce (VITALE) servira à mettre à jour automatiquement les données concernant le dossier d'un assuré. Au lieu de traiter des feuilles de soins, le technicien devra alors faire du contrôle de flux, pour vérifier si les informations transmises sont correctes, et de la gestion du risque, pour essayer d'évaluer le bien fondé des dépenses. L'assurance maladie passerait alors du rôle de payeur à une véritable fonction de gestionnaire. Les outils informatiques, les métiers, les organisations vont devoir changer pour s'adapter à cette ère nouvelle. Depuis des années, le personnel entend ce discours sur le changement sans avoir l'impression que les choses changent pourtant, en tout cas *dans le bon sens*. Il a rêvé sur des nouveaux métiers qu'on lui annonçait : animateur en éducation pour la santé, attaché commercial, pour se rendre compte avec déception que cela concernerait très peu de monde. On lui prédit d'importants changements dans le métier de technicien de centre de paiement. Il entend parler de la carte VITALE depuis longtemps, sans rien voir venir. Il est sur la préparation d'un avenir qui lui paraît

toujours incertain, parce que la caractéristique du projet c'est justement de se modifier sans cesse sous les effets du présent. Ainsi, il y a eu G.P.P.E. : Gestion Prévisionnelle et Préventive de l'Emploi, suivi de G.P.P.E.C. : Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences, et enfin G.P.E.C. : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, dont on lui a dit qu'elle était à la fois collective et individuelle. Il s'y perd un peu. Cet avenir l'inquiète. Il n'offre décidément aucun point de repère fiable : chacun arrivera-t-il à s'adapter, vaudra-t-il y avoir des licenciements ? C'est pourtant sur cet avenir que la direction générale veut mobiliser toute son attention. Pendant que la production, elle, le ramène au présent en permanence....

Principes Moteurs Professes par l'Entreprise

Le changement, la mobilité. Pourtant le taux de mobilité à l'intérieur de l'organisation comme à l'extérieur reste faible. Quant au changement, il se heurte aux résistances des habitudes prises, et aux réticences à accepter l'idée que ce qu'on fait depuis longtemps *n'est pas bien*.. Promouvoir le Nouveau entre en contradiction avec la dynamique de déroulement de carrière qui repose, elle, principalement sur l'ancienneté, et qui valorise l'expérience acquise, quand, de l'autre côté, on prétend la remettre en cause.

Négociation gagnant/gagnant. C'est notamment le principe réputé gouverner les entretiens d'évaluation. Pourtant, dans les faits, beaucoup regrettent qu'il n'y ait pas grand'chose à négocier, soit parce les impératifs de production déterminent des objectifs incontournables, soit parce qu'il n'y a tout simplement rien à gagner. Le principe gagnant/gagnant se heurte à un autre plus puissant que lui et qui est l'égalité de traitement. Au nom de celui-ci, personne n'a le droit d'être perdant. Ainsi le Conseil des Prud'hommes, sur saisie des syndicats, vient de confirmer qu'il est impossible de contraindre un agent aux entretiens d'évaluation. La nouvelle classification, qui permet un avancement au mérite, prévoit pourtant que les agents qui n'auront pas pu obtenir ces degrés par leurs efforts les rattrapent de toutes façons au bout d'un certain délai, sans que rien ne soit exigé en échange. Il en résulte que le mode de développement professionnel dominant reste l'ancienneté.

Le partage des savoirs et des compétences, le transfert de savoir-faire. Là encore, ce principe se heurte rapidement à ses limites : entre celui qui sait et pour qui partager pourrait être perdre du pouvoir, et celui qui ne sait pas et qui n'a pas intérêt à le reconnaître, car ce serait se placer sous la dépendance du premier.

Ainsi les services de communication ont-ils le plus grand mal à éviter qu'un grand nombre d'actions de communication se montent en les ignorant superbement.

Le fait, principalement dans l'encadrement, d'être débordé, on dit "surbooké", ce qui entretient un climat d'effervescence permanente. *On n'a jamais le temps de rien faire à fond*. On va vite. On répond toujours présent aux sollicitations de la direction. Tout se passe comme si on utilisait ce type de comportement pour justifier son utilité.

Le rôle de l'encadrement a été défini, en 1993, par le diagramme AFECTO : Animateur, Formateur, Evalueur, Communicant, Technicien, Organisateur. Ce profil voulait battre en brèche l'ancien modèle pour qui le cadre devait d'abord représenter un super-technicien, c'est à dire un recours pour démêler les difficultés d'application de la législation. Toutefois, les descriptifs des emplois des responsables de services, réalisés en même temps que le diagramme, les présentent comme possédant toutes les connaissances mobilisées dans le service, mais à un degré supérieur. Ce qui fonde leur pouvoir n'est donc pas tant leur compétence dans le domaine spécifique du management, mais leur degré supérieur de savoir dans le même domaine que leurs collaborateurs, un peu comme s'ils étaient des professeurs.

Les connaissances acquises au sein de l'Institution. On accorde moins d'importance aux diplômes obtenus hors de la Sécurité Sociale, voire même on s'en défie : "*intellectuel*." A l'inverse, le sésame absolu reste le diplôme du CNESSS, réputé ouvrir toutes les portes, à l'instar de l'E.N.A. sur lequel il a été calqué. Cela se traduit par deux typologies de dirigeants. L'une plus ancienne, mais aussi plus consensuelle, celle du *chef sorti du rang* donne des figures marquantes souvent citées dans les conversations. L'autre plus récente, apparaît aussi comme plus technocratique et plus distante, bien qu'on lui reconnaisse l'intérêt des idées nouvelles qu'elle apporte; elle est nécessairement labellisé CNESSS. Le premier modèle est en déclin, par rapport au second.

Modes de Raisonement

La manière de résoudre les problèmes et même de les poser reste profondément marquée par le métier de base qui consiste à appliquer exactement une législation. C'est une culture de procédures. On s'emploie à dérouler le plus précisément possible un mode opératoire. On se soucie du moindre détail. Ce mode de fonctionnement de type administratif a été encore accentué par l'utilisation de l'outil informatique.

Les raisonnements y sont encore plus binaires, et la moindre erreur est impitoyablement rejetée. A l'extrême, cette attitude peut déboucher sur un véritable culte de la procédure, quand on s'intéressera plus au processus qu'au résultat, ou quand on répondra par procédure à tout problème posé alors que ce n'est pas forcément la meilleure solution (ex : créer des formulaires).

S'y ajoute un sens aigu de la responsabilité par rapport aux informations qu'on divulgue, l'attention portée à leur fiabilité et aux conséquences de leur diffusion. Ceci s'explique par le fait que beaucoup de ces communications se réclament de la Loi. De fait on comprend alors le réseau complexe des validations qui filtrent une information avant qu'elle ne soit publiée. Toutefois, ce phénomène s'étend aussi bien aux domaines qui n'ont pas de rapport avec la législation. Il est un autre frein au principe du partage de savoir.

Valeurs et Craintes

D'après toutes les consultations qui ont pu être opérées, la valeur systématiquement plébicitée est la *Solidarité*. Elle est présente depuis les origines, on la retrouve chez tous les auteurs. Les agents s'y reconnaissent et la nomment spontanément. C'est la seule qui soit permanente. Elle est parfois mélangée à d'autres, plus éphémères, mais elle est toujours là. Elle a la particularité de pouvoir se décliner en principe de fonctionnement, donc d'être directement opératoire. *Solidarité entre les générations* signifie que les travailleurs d'aujourd'hui paient les retraites des travailleurs d'hier (principe de la répartition). *Solidarité entre les riches et les pauvres* signifie que l'on cotise en fonction de ses revenus, et non pas, comme dans une assurance, en fonction du risque. Etc..

Ensuite vient l'*Accès Aux Soins Pour Tous*. Mais cette deuxième valeur n'est pas citée par tout le monde, et pas toujours sous cette forme. Elle représente la finalité du travail et ne concerne que l'assurance maladie, à la différence de la première qui recouvre toute la Sécurité Sociale. Elle est parfois exprimée sous la forme d'*Égalité Devant Les Soins*, ce qui lui redonne une possibilité d'interprétation plus large.

Ces deux valeurs réunies sont suffisamment enracinées pour produire par effet inverse, une crainte lorsqu'elles sont menacées : celle d'une *Sécurité Sociale à deux vitesses*. Il est à noter que cette crainte s'exprime autant pour des préoccupations internes qu'externes. On peut se demander quand le fonctionnement interne de l'organisation est lui-même l'expression de la valeur de *Solidarité* et de celle d'*Egalité*.

Il serait bien étonnant qu'il n'y en ait pas une troisième. Chaque fois que des valeurs sont exprimées pour signifier la Sécurité Sociale, elles le sont au nombre de 3 : *Santé Solidarité, Service* (Projet d'entreprise), *Solidarité, Liberté, Responsabilité* (Valeurs-étendards de la célébration des 40 ans sous le patronage de François MITTERRAND). Quelle peut bien être cette troisième valeur ?

Les valeurs de la République française sont : *Liberté, Egalité, Fraternité*. On retrouve au moins deux d'entre elles dans l'assurance maladie : *Solidarité* vaut pour *Fraternité*, en rajoutant une dimension collective et pratique, *Egalité* peut se décliner *Accès Aux Soins Pour Tous*, la troisième valeur pourrait-elle avoir quelque chose de commun avec la *Liberté* ? Pourtant, la Sécurité Sociale n'est certainement pas libre de ses mouvements, ligotée d'un part par la tutelle de l'Etat, et de l'autre par la réglementation qu'elle est chargée d'appliquer. Ses marges de manoeuvre se sont même particulièrement réduites par rapport à ce que Pierre LAROQUE avait voulu mettre en place en 1945. A moins que la notion de liberté ne concerne pas la Sécurité Sociale mais le système de santé lui-même : médecine libérale, libre choix du médecin, honoraires libres, liberté de prescrire, liberté de s'installer... Le projet initial du Conseil National de la Résistance prévoyait un système à l'anglaise, c'est à dire reposant sur une médecine d'Etat. Toutefois un tel système aurait déclenché en France les foudres du corps médical. Pour qu'une sécurité sociale existe, il fallait donc qu'elle permette la pérennité de la médecine libérale. Du côté de la Sécurité Sociale, on pense volontiers que c'est faute de n'avoir pas voulu limiter cette liberté que les dépenses se sont envolées et que le système s'avère ingérable. On tiendrait donc, autour de cette idée, une hache de guerre à double tranchant : obligations et liberté, où il est question d'un côté de la mort de la Sécurité Sociale (emportée par son déficit) et de l'autre de la disparition de la médecine libérale (sacrifiée à des raisons comptables). Avec un règlement de comptes qui ne peut avoir lieu, les deux partenaires sont condamnés à s'entendre, car aucun des deux ne peut encourir un risque pareil. Est-ce pour cette raison que rien ne peut être dit de cette valeur ? Parce que cela rouvrirait le conflit ? Notons le nombre de fois où le Ministre en charge de la Sécurité Sociale a été un médecin, placé là non pas parce qu'il connaissait particulièrement bien la question mais peut-être parce qu'il fallait donner des garanties à la médecine libérale.

Pour en finir avec la question des valeurs, on peut se demander quel lien existe entre elles. Pour qu'elle puissent servir à définir la même institution, pour qu'elles puissent cohabiter sous une forme de devise, il faut bien qu'elle soient tenues par une certaine articulation, une certaine forme de logique ?

Par exemple les valeurs de la République Française pourraient donner :

Liberté : tous les hommes naissent libres

Egalité : mais ils sont aussi égaux en droit

Fraternité : donc il faut qu'ils soient égaux en liberté, que leur liberté soit la même pour tous.

Cette limite est le lien qui les unit; voilà à quoi la République doit veiller.

Quand au projet d'entreprise on pourrait le décliner en :

Santé : tous les hommes ont droit à la santé

Solidarité : tous les hommes sont solidaires, les bien-portants des malades, les riches des pauvres etc...

Service : le système de solidarité doit permettre à tous d'avoir accès à la santé, c'est ce à quoi l'assurance maladie doit veiller, c'est le service qu'elle rend.

Enfin, les valeurs, telles qu'elles transparaissent de la culture d'entreprise pourraient s'interpréter ainsi :

Solidarité : tous les hommes sont solidaires, les bien-portants des malades, les riches des pauvres, etc...

Egalité : ils sont égaux devant la maladie; l'accès aux soins doit être le même pour tous

Conclusion ? Elle ne peut évidemment pas être *Liberté*. Cette troisième valeur doit servir à expliquer comment le système va pouvoir faire exister les deux premières. La notion de *Responsabilité* aurait été intéressante si elle avait correspondu à une réalité. Mais la Sécurité Sociale n'a pas le pouvoir d'exercer cette responsabilité en pesant, seul ou avec ses partenaires, sur les choix décisifs. Pierre LAROQUE avait proposé *Démocratie Sociale*. Il est le seul aujourd'hui à reprendre cette idée. Il n'est pas sûr qu'elle ait jamais passé dans les faits.

Quelques Caractéristiques de l'Identité

La première qui soit revendiquée par ses directeurs c'est son caractère lyonnais. Derrière cette idée se profile le regret de la ville d'avoir perdu sa place de capitale des Gaules, sa relative défiance à l'égard de Paris, et sa volonté de faire les choses à sa manière.

La CPCAM de Lyon a toujours défendu sa propre conception des choses, son organisation, ses méthodes ; elle a toujours voulu rechercher ses propres solutions.

Elle a innové, expérimenté, soit de son propre chef, soit pour le compte de l'ensemble des CPAM, quitte à ce que ses solutions, in fine, ne soient pas retenues. Elle s'est, chaque fois, montrée loyale vis-à-vis des décisions nationales. D'avoir anticipé les changements lui a permis de les aménager à son goût et à son rythme. La CPCAM a acquis des capacités de remise en cause et d'adaptation importantes.

Vue de l'intérieur, elle se montre souvent comme une caisse qui râle, *il y a toujours quelque chose qui ne va pas*, mais cette attitude ne parvient pas à masquer un certain orgueil d'être une caisse relativement en vue, même si ce sentiment est diversement partagé.

DEROULEMENT DU CHANTIER HISTORIQUE

**DES OPERATIONS DE LANCEMENT
QUI REPOSENT SUR DES PRESUPPOSES
QUANT AU DEROULEMENT FUTUR DES OPERATIONS**

Cette partie-là est reconstituée de mémoire. A cette période, aucune méthodologie n'était encore élaborée, aucune note systématiquement prise. Il peut en résulter des erreurs ou des imprécisions.

En juin 1994, je cherche à re-partir sur un nouveau projet professionnel. Plusieurs déceptions récentes me donnent à penser que ce en sera pas possible dans mon poste actuel. Pour opérer un changement dans les meilleures conditions j'aimerais obtenir un diplôme qui complète mon expérience professionnelle. Pour l'instant, je ne dispose que d'une maîtrise de psychologie. Non seulement ce n'est pas professionnalisant, mais un passage encore récent par le chômage a pu me convaincre que cela représentait un véritable handicap pour trouver du travail. J'ai besoin également de raccrocher avec une formation plus théorique qui me permette de prendre un peu de distance par rapport à ma pratique quotidienne. J'envisage un D.E.A. en Sciences de l'Information et de la Communication, parce qu'il correspond tout à fait à mon domaine d'activité professionnelle : formation et communication interne.

Ce n'est pas la première fois que je présente un projet de D.E.A., mais les précédents étaient dans le domaine de la psychologie. Depuis ma maîtrise en 1984, j'aurais voulu en entreprendre un à plusieurs reprise mais il n'était pas possible de mener conjointement une activité professionnelle. Cette fois-ci je vais pouvoir allier les deux : les cours sont regroupés sur le lundi et le mardi. Je peux donc poursuivre mon travail, à temps partiel, et même m'en servir de terrain de recherche.

Je souhaite travailler sur l'histoire d'entreprise. Les thèmes qui touchent à l'histoire m'intéressent particulièrement. Ils rejoignent mon parcours personnel : l'intérêt particulier pour la relation entre l'histoire et la psychanalyse et les travaux que j'avais pu conduire pendant mes études de psychologie, notamment sur les représentations du temps dans la science-fiction, et sur le phénomène de dédoublement chez le chanteur, dans lequel une esquisse de représentation du temps était proposée, sous une forme "hologrammique". On y traitait aussi de la façon de mettre en scène quelque chose de soi. Quant à l'idée d'histoire d'entreprise, elle a été empruntée à un formateur parisien, Charles D'ANGELO qui intervenait dans un stage organisé par

DEMOS : "Techniques de Communication Interne Dynamique". A partir de sa propre expérience de tels projets, il montrait l'intérêt que cela pouvait présenter pour la communication interne : meilleure connaissance de l'entreprise, unification autour de valeurs communes, valorisation de la mission accomplie par chacun. Mais surtout, il témoignait que l'on pouvait aborder un tel sujet sans être nécessairement historien.

Printemps 94, je présente une demande de congé individuel de formation à temps partiel, qui est acceptée. Fin Juin (ou début juillet ?), quand je rencontre le professeur Jean-Paul METZGER, pour lui demander conseil sur la manière de préparer un dossier d'inscription, je ne me suis pas encore fixé sur un thème de recherche.

A la CPCAM, à ce moment là, nous venons d'organiser un Forum sur la communication interne. Y étaient conviés l'ensemble des N°1, les correspondants communication, les agents de direction, sous la responsabilité de notre directeur de branche, le directeur général adjoint. Un maître-mot en était ressorti : la nécessité de renforcer le dialogue. L'année précédente, nous avons réalisé un sondage sur la communication qui montrait les difficultés du personnel pour s'approprier les projets en cours, les disparités entre centres de paiement, services centraux et logistiques, de même que le besoin de communiquer autrement que par l'écrit et de manière pyramidale. Le problème du sens que peut avoir l'appartenance à la même *Maison* est, pour moi, posé de manière évidente. Je pense également qu'il faut rajouter plus d'humain dans la technique et proposer des modes de communication moins formels, moins rigides, plus interactifs, et qui permettent une meilleure appropriation des informations.

Le projet historique me paraît très vite pouvoir servir ces différents objectifs. Il permet à la Caisse de se constituer enfin une mémoire. Il est hautement fédérateur, pour peu qu'on réussisse à ce que tout le monde y retrouve peu ou prou l'histoire de son site, et qu'on parvienne à ce que la même mission apparaisse sous des formes différentes. Il est fortement mobilisateur si l'on arrive à engager chacun dans le passé, par effet miroir, sur son propre parcours professionnel à travers cette histoire. Il est largement participatif et favorise le dialogue aussi bien dans sa phase préparatoire que dans les retombées que j'imagine, après la parution de l'histoire, par la possibilité d'en reprendre des éléments dans des formations, des communications, et bien-sûr, des conversations. Il est de nature à fournir des repères temporels à tous ceux qui se sentent déboussolés par un *changement qui change tout le temps*, en les enracinant dans une démarche d'évolution permanente et de continuité de mission.

Enfin, il tombe particulièrement bien, puisque le 4 octobre 1995, la Sécurité Sociale va fêter ses cinquante ans.

Je présente une première proposition de principe à la responsable du service en Juillet. Elle se montre intéressée, et fait remonter l'idée au directeur général adjoint qui semble tout à fait partant, mais émet une condition : le projet ne doit surtout pas servir à entretenir la nostalgie des époques révolues, à une période où il est si important de mobiliser le personnel sur la préparation de l'avenir. Il en parlera au directeur général. Malgré plusieurs relances auprès de la responsable du service, je n'ai toujours pas la position du D.G. quand je soumetts le projet de D.E.A. en Septembre. Il semble que les deux directeurs aient, à ce moment-là, d'autres sujets de préoccupation plus prégnants.

A l'automne, je dispose d'une proposition écrite que j'ai transmise au directeur général adjoint et qu'il a validée O.K. Je pars sur cette base, sans le soutien ferme du D.G. mais au moins avec son accord verbal pour laisser faire.

La responsable du service prépare, à cette période le plan de communication interne. Depuis 1993 nous avons prévu d'organiser chaque année un forum, en alternant : une année communication interne et l'autre formation. En 1994 c'était communication interne, en 1995 ce sera formation. L'élaboration du livret historique risque donc bien d'être le seul projet de communication interne de l'année qui vient. car nous aurons peu de temps à consacrer à cette activité. Ma collègue demi-chargée de communication interne est toujours en congé maternité (jusqu'en février ?) et cela entraîne, pour moi, une surcharge de travail en formation, car il faut reprendre des stages qu'elle animait. Le plan de formation pèse lourdement sur l'activité du service. Pour la première fois, il dépassera les 100 000 heures sur l'année.

Le plan de communication interne se contentera de grandes orientations : *expliquer pour mieux faire comprendre les projets, faire participer pour faire adhérer et motiver*. Il n'a pas à être aussi détaillé que le plan de communication externe puisqu'il n'est soumis au Conseil d'Administration que pour information mais pas pour décision.

Nous devons démarrer les travaux en Janvier 1995. Dans l'intervalle, je me documente sur l'Histoire de la Sécurité Sociale. Je lis ce que je peux trouver comme textes notamment dans notre propre bibliothèque; je me procure le livre de Pierre LAROQUE. Je prends également des contacts. Le Comité d'Histoire de la Sécurité Sociale m'informe qu'il y a peu d'ouvrage sur des histoires de caisses. Il en recense quelques unes en Allocations Familiales, mais dans l'Assurance Maladie, seulement une ou deux monographies de directeurs. Il me fait parvenir quelques numéros de son bulletin, notamment celui qui concerne les 40 ans.

Je rencontre le professeur Yves LEQUIN qui est également membre de ce comité. Il m'aiguille vers Sylvie SCHWEITZER, qu'il me présente comme une spécialiste de l'histoire des entreprises, et avec qui je dois prendre rendez-vous. Je découvre l'existence d'un Musée de la Sécurité Sociale à Bordeaux, à qui je demande de nous adresser une documentation. Plus tard, je demanderai au directeur général adjoint d'adresser un courrier à la Caisse Nationale pour l'informer que nous entreprenons ce chantier, et lui demander si elle a connaissance d'initiatives comparables avec lesquelles nous pourrions nous associer. Pour autant que je le sache, il n'existe pas de réponse à cette lettre, ou, sinon, elle ne m'est pas parvenue.

Au moment du lancement en janvier, le projet est formalisé par un document. L'objectif y est défini comme : "mobiliser tout le personnel autour d'une réflexion sur le passé de la caisse qui permette de retrouver la trace des valeurs originaires et de montrer qu'elles sont toujours à l'oeuvre à travers les projets d'aujourd'hui". Un courrier du 20 Janvier adressé aux agents de direction précise en reprenant les points du plan de communication interne:

-*Expliquer* la continuité de la mission depuis l'origine,

-*Mieux faire comprendre les projets*, montrer que la nécessité de s'adapter n'est pas une nouveauté,

-*Faire participer*, renforcer le sentiment d'appartenance, le partage des mêmes valeurs,

-*Motiver*, montrer le sens de la mission d'hier et d'aujourd'hui".

Cette première mouture du projet met autant l'accent sur la production du livret historique lui-même que sur toute la communication destinée à l'accompagner et sur les repries qui en seront faites postérieurement.

Le travail doit se dérouler en 5 phases. La première serait consacrée au recueil des documents et témoignages. La seconde, à l'organisation et à l'archivage de la documentation ainsi établie (car il ne peut pas y avoir de mémoire sans un lieu où elle soit stockée). La troisième verrait la rédaction, la mise en texte et la réalisation de la maquette. La quatrième serait consacrée à la publication, mais vue comme évènement avec son annonce et sa publicité. Quant à la cinquième phase, elle comporterait les actions de suivi telles que : reprise d'éléments dans des formations, dans les procédures d'accueil des nouveaux arrivants, ou dans des actions de communication.

L'accompagnement de communication devait suivre pas à pas le déroulement du chantier en informant sur son avancée à travers tous les moyens disponibles : les journaux d'entreprise, le bulletin de la messagerie micro-ordinateur, les panneaux d'affichage. Mais il devait aussi impliquer directement des personnes pour qu'elles servent de relais auprès de l'ensemble du personnel : le réseau de correspondants communication, les agents de direction contactés par courrier.

Le calendrier prévoit la première réunion du groupe de travail le 25 Janvier, et la remise des copies à validation au plus tard le 1^{er} Juillet.

Le groupe de travail doit se composer d'un historien, un communicateur (rédacteur), un documentaliste, deux interviewers, un animateur de projet. Il cherche à réunir les compétences qui paraissent indispensables au départ parmi celles existant dans la Maison, en fonction de l'idée que l'on se fait des tâches à réaliser. La charge de travail envisagée représenterait pour chaque membre une journée par mois, prise pour moitié par la réunion du groupe et pour l'autre par du travail personnel. Exception serait faite pour le personnel du Service Communication qui y consacrerait, bien-entendu, beaucoup plus de temps puisque cela fait partie de sa mission habituelle.

Ce premier plan de travail est déterminé par un certain nombre de contraintes et de présupposés.

L'échéance du 1^{er} Juillet nous est imposée. Nous pensons alors que nous aurons à organiser un Forum Formation vers ces dates là, et il me faut éviter de surcharger les agents du service. La charge de travail et la taille du groupe correspondent à ce que la responsable du service dit être habituel pour un *groupe projet*. D'autre part, elle m'avertit que les directeurs de branche ne dégageront pas plus de temps pour leurs agents, et que c'est la condition si je veux obtenir leur collaboration. A cette période, j'ai peu d'arguments à faire valoir, puisque je n'ai pas encore pris la dimension du travail à effectuer.

Parmi les présupposés, communs aux membres du groupe au moins au départ, il faut compter en effet : l'évidence de la participation massive du personnel. Je pense, et nous pensons, que l'essentiel des documents nous sera adressé par nos collègues et qu'il nous suffira de trier et classer. D'ailleurs, nous nous imaginons que tous les documents qui nous sont nécessaires sont présents dans la Maison. Mieux, nous partons du principe qu'ils existent, que quelque part des traces de ce qui s'est passé sont conservées par les différents acteurs qui y ont participé. Parmi ces documents, nous sommes persuadés de recueillir un maximum de visuels, photographies, films, ou même documents primaires : machines, outils de travail, anciens guichets, anciens bureaux etc, qu'il n'y aurait plus qu'à photographier. Nous pensons même réaliser, dans la foulée, une vidéo. Le livret pourrait donc se composer principalement d'illustrations commentées. Nous sommes bien persuadés aussi que quelques témoignages suffiront à reconstituer l'essentiel de l'histoire. Après tout, les faits sont encore assez récents pour être conservés dans les mémoires vivantes. Pierre LAROQUE est toujours de ce monde. Et nous croyons à la mémoire humaine; nous n'émettons pas de doute sur sa fiabilité.

On peut noter que ce "contrat" initial ne prévoit ni la forme ni la dimension de l'ouvrage. Il m'apparaît alors que c'est en fonction de ce que nous aurons recueilli et du temps disponible que nous pourrions faire une proposition à la D.G. Il n'évoque pas non plus de budget, n'indique pas qui sera chargé de la réalisation (interne ou externe) et reste vague sur les modalités de validation. Mais je le tiens alors pour une base de travail que le groupe pourra affiner.

**OU L'HISTOIRE S'ELABORE A PARTIR DE CE QU'ON
TROUVE PLUTOT QU'A PARTIR DE CE QU'ON
CHERCHE**

JANVIER 1995

Le groupe de travail qui se met en place est finalement un peu différent de celui qui était prévu. Il compte bien un communicateur : la *rédac'chef* du journal du personnel *SYNERGIE*, une documentaliste (j'ai cherché dans l'annuaire interne : deux personnes occupent un emploi de ce type), un animateur de projet : moi-même. Pour recruter l'historien j'avais voulu utiliser une nouvelle base d'informations récente prévue pour recenser les compétences extra-professionnelles du personnel par des fiches "*Faites-vous connaître*". Mais la liaison entre le Secrétariat Général et la cellule G.R.H. qui dépend du directeur général adjoint ne s'est pas faite, et la base n'est pas constituée. Je me suis donc contenté des informations habituelles : j'ai demandé au Service du Personnel de m'indiquer les personnes qui sont connues pour avoir au moins une maîtrise d'histoire au moment de leur embauche. Parmi celles-ci, j'ai éliminé celles qui étaient trop haut placées dans la hiérarchie, pensant qu'elles manqueraient de disponibilité. L'historienne que j'ai retenue travaille à mi-temps dans le centre de paiement situé juste en dessous de mon service. Pendant l'autre mi-temps, elle prépare un doctorat d'Etat en Histoire. Sa spécialité est le Moyen-Age. J'ai également demandé la participation d'une collègue qui effectue actuellement un remplacement comme rédactrice dans notre service et qui travaille habituellement au Service du Personnel. Par sa candidature, elle cumule les avantages d'être sur place, de savoir rédiger, et d'ouvrir sur le Service du Personnel qui peut nous être très utile. J'ai sollicité un chef de centre qui m'a été indiqué comme *s'y connaissant bien en photographie et vidéo* : j'aurai besoin que quelqu'un centralise une sorte de "banque d'images". Alain VAN CUYCK avait proposé à une stagiaire de maîtrise d'Infocom de participer. Elle doit rejoindre notre équipe (Finalement, elle se désistera). Enfin mon collègue technicien photo-vidéo à mi-temps participera aussi, bien que de manière non-officielle. Dans la constitution de ce groupe, j'ai cherché la meilleure représentativité possible, tout en réunissant les compétences voulues. J'ai souhaité que des *bastions* comme le Secrétariat Général soient représentés, qu'il y ait, si possible une personne par circonscription administrative, presque une par branche. Enfin, la responsable du service m'avait conseillé de réunir plutôt des cadres parce que leur pouvoir de négociation serait plus important dans les contacts avec l'ensemble de la structure, mais je préfère privilégier la représentativité : les cadres seront en minorité.

D'autre part, bien qu'on m'ait averti qu'il y avait du retard dans le centres de paiement et que ce n'était pas le moment de débaucher leurs agents, j'ai quand même souhaité qu'ils participent, pour que le projet ne soit pas labellisé "Services Logistiques".

En ce qui concerne le recrutement proprement-dit, sur conseil de la responsable du service, j'ai commencé par contacter les directeurs des branches puis les responsables des services dans lesquels je souhaitais embaucher ; j'ai donc suivi la ligne hiérarchique. Cette procédure devait éviter d'éventuels blocages de la part des uns et des autres. Elle présentait un inconvénient : je ne pouvais pas rencontrer préalablement les "candidats".

Le groupe se réunit pour la première fois le 25 Janvier 1995. C'est l'occasion de préciser en quoi va consister le rôle de chacun. L'historienne se montre un peu surprise de la démarche d'orientation nettement communication. Elle s'inquiète de savoir quelle sera notre problématique. Je réponds, sans doute, quelque chose à propos de valeurs fondatrices et le projet fédérateur. Nous nous donnons pour tâches prioritaires de mettre en place nos méthodes travail, de lancer l'opération *Recueil des Données*, et d'organiser le soutien du projet par des actions de communication.

Nous demandons au personnel de fournir des documents sur :

- les outils, les machines, les méthodes de travail,
- les évènements importants de la Caisse,
- les personnes à contacter pour recueillir leur témoignage,
- les photos-souvenirs, ou films,

(d'après le compte rendu de la réunion).

Nous prévoyons de trier les documents reçus dans le courant du mois de Mars, puis de sélectionner ceux qui seront retenus, de les répertorier, de recueillir les témoignages qui paraîtront les plus intéressants parmi ceux qui auront été proposés, enfin dès le mois de Mai, de commencer la rédaction des textes, pour boucler "début juillet".

L'opération repose sur une forte mobilisation du personnel. Il est prévu de sortir un numéro de "A l'Affiche" (Journal de *brèves* présenté sous forme d'affiche) le 11 Février, suivi d'une affiche spéciale avec visuel, pour marquer l'opération. Nous mobiliserons le réseau de correspondants communication pour qu'il relaie l'information et relance l'opération sur place. Enfin une annonce passera sur la messagerie pour tous les micro-ordinateur reliés (environ 130).

Pendant la période de recueil, nous allons explorer quelques sources documentaires : les archives de la D.G., du Service du Personnel, du Département Statistiques, du Comité d'Entreprise, de la bibliothèque de la Caisse, et aussi : le fonds d'Archives Régionales de Vénissieux, le Conseil Général, le journal Le Progrès.

Nous sommes toujours sur l'hypothèse que la mémoire historique est disponible sur place et qu'il suffit de la rassembler, puis de croiser avec des témoignages et d'autres sources extérieures..

FEVRIER

Dans le courant du mois, les premières réactions se manifestent suite à l'annonce parue sur micro-ordinateur, essentiellement des cadres (les plus équipés en micro-ordinateur) qui citent des personnes-ressources à contacter. J'avais demandé l'autorisation au directeur général adjoint de mobiliser les retraités sur le projet. Il me fait savoir par son assistante que le Secrétaire Général s'oppose à ce que des retraités puissent être présents dans les murs, pour des questions de responsabilité. Enfin, une première tendance du côté des syndicats : peu de mobilisation pour l'instant, quelques regrets de ne pas voir les valeurs fondatrices mises plus en avant dans nos premières communications.

Les opérations de communication ont commencé. Aux affiches nous ajoutons un éphéméride qui reprend les principales dates de l'histoire de la protection sociale. J'organise une réunion des représentants de branche du réseau communication pour leur présenter le projet et leur demander de mobiliser au maximum tous les relais sur place. J'ai rédigé un article pour le prochaine numéro du journal de la direction *PROJET*, de façon à présenter les enjeux de ce travail. Il y est question des valeurs du projet d'entreprise : Santé, Solidarité Service, des thèmes porteurs du plan de communication interne, et de l'argumentaire général selon lequel hier comme aujourd'hui, changer c'est s'adapter, chacun à sa place, dans une histoire commune. *PROJET* paraîtra le mois prochain.

MARS

Il devient maintenant plus facile de suivre le chantier pas à pas, pour une raison bien simple : l'option 2 du D.E.A demande à ses étudiants de préparer une note méthodologique. C'est à cette occasion que je décide de tenir un journal de campagne.

Le moins qu'on puisse dire, c'est que les documents n'arrivent pas vite. Nous nous attendions à être submergés. Je l'espérais même un peu parce que cela aurait obligé à créer immédiatement un fonds documentaire organisé, qui avait des chances de rester. Rien de tout cela. Quelques envois plutôt anecdotiques, comme si l'information était passée tout à fait inaperçue ou qu'elle rencontrait l'indifférence. Et rien qui soit visuel. Nous avons donné jusqu'au 18 Mars pour qu'on nous adresse des documents, nous prolongeons évidemment ce délai jusqu'à la fin du mois.

La mobilisation du réseau communication semble sans grand effet. Il est vrai que j'aurais souhaité que les représentants de branche réunissent les correspondants de leur secteur. Au lieu de cela, ils leur ont adressé des courriers, selon notre réflexe de communication habituel. Rajouter de l'écrit sur de l'écrit n'est jamais très efficace.

Côté exploration de fonds documentaires, cela ne va guère mieux. Il n'existe à peu près rien dans la Maison, à part sur des périodes très récentes. Les archives qui ont pu être gardées sont transmises, par obligation, au Centre Régional d'Archives de Vénissieux. Nous avons fait venir les registres des procès verbaux des conseils d'administration et des bureaux de 1946 à 1950 environ. Cela représente une masse de documents tellement importante qu'il nous sera impossible de tout lire en si peu de temps. Or, logiquement, il faudrait exploiter tous les procès verbaux jusqu'en 1995!.. L'historienne a plus de chance. Elle s'est concentrée sur la période des origines et étudie la presse locale ainsi que quelques livres d'histoire. Elle m'a prêté un *Que sais-je ?* sur la méthode en histoire.

J'ai contacté les syndicats pour solliciter leur mémoire ou leurs archives, sans grand succès. Il semble qu'il n'ait pas été gardé trace systématique des décisions des époques passées.

Le 23 Mars, nous réunissons le groupe à nouveau. Notre priorité sera d'établir un historique des évènements principaux qui ont marqué la vie de la Caisse depuis 1946. Nous avons besoin, de toute urgence, d'une articulation d'ensemble, ou, tout du moins, de points de repères. Comme les documents que nous avons rassemblés ne nous permettent pas de le faire, nous pensons y parvenir grâce à des interviews de collègues, en croisant actifs et retraités. Chaque membre du groupe doit établir une première trame à partir de ce qu'il aura recueilli et l'adresser aux autres pour qu'ils puissent confronter et compléter.

Nous prévoyons aussi de contacter le service Général. Puisqu'on ne nous adresse pas de photos, nous allons tâcher d'en prendre nous-même; nous souhaitons qu'il nous indique où on peut trouver : anciens guichets, bureaux, machines, etc...

Enfin, nous décidons de relancer la communication autour du projet, la collègue du service communication est particulièrement chargée de faire des propositions. Elle suggérera une opération *cartes d'anniversaire*. Les cartes d'anniversaire devaient être adressées par le directeur général à toutes les personnes qui auront cinquante ans dans l'année. L'objectif était d'impliquer personnellement à peu près une personne par site (nous avons fait vérifier). Mais le directeur général refusera.

La conduite du projet est marquée par plusieurs évènements.

Le repas annuel des retraités le 24 Mars. Le Comité d'Entreprise est d'accord pour que j'intervienne devant les deux cents convives environ. J'ai préparé un questionnaire à leur remettre en leur demandant de le remplir sur place ou de me le retourner. Il s'agit, pour eux, de noter 5 principaux évènements vécus, 5 personnages importants de l'histoire de la Caisse, 5 principaux changements dans la vie au travail et 3 valeurs qui leur paraissent importantes. Je leur suggère également de laisser leurs coordonnées et d'indiquer s'ils sont d'accord pour donner un coup de main. Je les imagine plus motivés que les agents en activité parce que plus dans leurs souvenirs, et plus disponibles. D'ailleurs, lors de ce repas, beaucoup me racontent spontanément des anecdotes. Dans les jours qui suivent, je fais réaliser une version de ce questionnaire adaptée aux actifs et je la fais passer aux membres du groupe ainsi qu'aux formateurs du service en leur demandant de le diffuser. Il s'agit, d'ailleurs, bien moins d'un questionnaire strictement formalisé que d'une feuille de recueil d'informations, avec une structure assez libre.

Un premier mouvement de grève se déclenche le mardi 28, sur une demi-journée. On recense plus de 56 % de grévistes. Les revendications portent sur la progression des salaires et sur l'arrêt de la GPEC. La GPEC est l'outil principal de Gestion des Ressources Humaines sur lequel le directeur général adjoint compte pour mener à bien les transformations qu'il envisage : changement du contenu des métiers, nouvelles organisations du travail. Les syndicats réclament aussi des embauches pour faire face à l'accroissement de la charge de travail. D'autre part, selon la rumeur, il y aurait une campagne en cours pour refuser les entretiens annuels d'évaluation.

Première implication personnelle du directeur général dans le projet : Vendredi 31 Mars, il répond positivement à ma suggestion d'adresser, en son nom, un courrier à Bernard CLAVEL, pour lui demander de rédiger une préface. Bernard CLAVEL a travaillé à la Caisse dans les années fin 40/début 50.

Si l'on dresse un premier bilan, à la fin de ce mois, on peut dire qu'une première étape est franchie : tout le monde a été contacté. L'ensemble du personnel, de l'encadrement, des relais, des représentants du personnel, organisations syndicales et Comité d'Entreprise, une partie des retraités. Jamais une information n'aura été diffusée de manière aussi complète.

Cependant, la récolte est maigre en matière de documents. Il commence à apparaître clairement que la mobilisation massive sur laquelle nous comptions n'aura pas lieu. Nous ne comprenons pas pourquoi. Le groupe commence à entrevoir qu'il ne pourra guère compter que sur lui-même.

AVRIL

Le recueil de documents reste la préoccupation principale pendant tout ce mois.

L'historienne découvre la manière dont la presse a rendu compte de la création de la Sécurité Sociale à Lyon. Elle confirme une information qu'on pressentait. Les guichets lyonnais ont ouvert leurs portes le 9 Juillet 1946 et non pas le 1er, comme la Loi l'avait prévu, et comme les retraités nous l'avaient affirmé. Ceci doit nous inciter à nous montrer prudents sur les témoignages directs. Or, justement, devant le manque de documents écrits, nous comptons nous appuyer beaucoup dessus.

L'agence comptable a fait savoir qu'elle détenait de vieux registres. Après vérification il s'agit d'inventaires des biens et de procès verbaux de la Commission de Contrôle Financière de 1947 à 1972. On y voit l'héritage des biens des assurances sociales, mais aussi la reprise des comptes, avec les premières difficultés financières.

Un chef de centre nous fait parvenir un enregistrement d'une émission de France Culture consacrée, sur cinq matinées, à la Sécurité Sociale et à ses origines, avec une intervention, en deux parties, de Pierre LAROQUE.

La déléguée F.O. a fini par me faire parvenir, comme elle l'avait promis, une bobine de film super 8 sur les années 60. Des autres syndicats, rien de plus.

J'ai recueilli l'intervention qu'a faite, pour le compte de la C.F.T.C., Robert GANDONNIERE, devant un club jeunes du ROTARY. Il y était question des origines de la Sécurité Sociale et de ses débuts, notamment à Lyon.

Bernard CLAVEL a répondu au courrier signé du directeur général. Pour le personnel, c'est une préface valorisante, même si le ton est parfois un peu caustique.

Pour finir, quelques documents nous sont aussi parvenus, d'intérêt divers. Quant aux questionnaires, les retours venant des retraités se limiteront à trois, et ceux des actifs à quelque dizaines qu'il aura fallu faire remplir sur place pour s'assurer de les récupérer.

Grâce à la lecture du *Que sais-je?*, je commence à structurer un peu la méthode de travail. Par exemple, j'ai entrepris de mettre en fiches toutes les sources documentaires pour avoir une idée de leur contenu et de l'endroit où elles sont rangées sans avoir besoin de les ressortir.

Côté communication, on attendait la parution de *SYNERGIE*, dans lequel j'avais rédigé un article pour dynamiser un peu le projet. Mais elle est retardée pour intégrer un 4 pages spécial sur la Foire de Lyon.

Le groupe se réunit à nouveau le Jeudi 27 Avril. Nous essayons de dresser la première trame historique des évènements marquants. Le résultat se présente sous la forme d'une liste dont on ne connaît pas trop la fiabilité, assortie de dates dont beaucoup sont approximatives ou incertaines.

Notre historienne nous suggère d'adopter une approche qui ne soit pas événementielle, mais thématique. C'est plus proche de l'histoire globale qui se pratique aujourd'hui et cela donne une vision plus large des choses. De plus c'est le seul objectif raisonnable qu'on puisse se donner en si peu de temps, parce qu'on peut le limiter. Nous renonçons donc à une articulation chronologique. Dans un premier jet, nous choisissons d'aborder les thèmes suivants : La Mise en Place de la Sécurité Sociale à Lyon, Le Personnel de 1945 à 1995, L'Evolution de l'Activité de la Caisse. Puis nous rajouterons les méthodes et outils de travail, l'évolution des salaires, les évènements marquants et les anecdotes.

La collègue de la *Com'* propose de lancer un concours d'anecdotes auprès du personnel par le prochain numéro de Synergie (il n' aura qu'un seul participant).

Nous nous répartissons une série d'interviews à réaliser dans le mois.

Cette période est particulièrement fertile en évènements qui viennent interférer dans le cours du travail.

Tout d'abord, la campagne de l'élection présidentielle bat son plein. La Sécurité Sociale est souvent au coeur des débats ce qui inquiète doublement les salariés de l'Institution. Certains s'attendent à des réformes importantes; d'autres redoutent la liquidation de la Sécurité Sociale.

Les deux choses sont-elles liées ? Le 11 Avril un nouveau mouvement de grève d'une journée entière rencontre une participation encore plus forte que la précédente. Les deux revendications principales sont la revalorisation des salaires et de nouvelles embauches.

Fait divers : la veille, une explosion au gaz survenue dans l'immeuble d'en face a ravagé une partie de nos bureaux. Nous allons devoir nous rattraper dans des salles de formation, et travailler pendant deux mois environ, dans des conditions précaires Mon micro-ordinateur, avec mes fichiers, est inaccessible. Je dois aller chercher les documents un par un et les transporter à chaque fois que j'en ai besoin. Les lignes téléphoniques sont mal transférées.

La rumeur rapporte que suite aux menaces de contestation, -et à la grève ?-, Masséna soi-même (le siège) remettrait en cause la G.P.E.C.

Enfin, c'est le début de l'intrigue à propos de la succession du directeur général. Depuis le 10 Janvier; il est en âge de prendre sa retraite.

Tout le monde s'attend à ce que son adjoint lui succède : c'est lui qui a initié la plupart des grands chantiers de ces dernières années.

Depuis quelque temps, les spéculations allaient bon train. On imaginait ce que deviendrait la Caisse dans cette éventualité. Le Secrétaire Général prendrait à son tour sa retraite dans l'année. Le nouveau directeur général mettrait alors en place le projet qu'il semble préparer depuis longtemps : créer une direction des ressources humaines qui regroupe le Service du Personnel, la Formation, la Communication interne et, bien-sûr, la cellule G.R.H. On voyait même à qui il confierait cette responsabilité. Or (premier épisode : 7 avril), on rapporte qu'une circulaire de la Caisse Nationale interdirait désormais à un directeur adjoint de succéder à son directeur. La rumeur soupçonne même que cette mesure vise spécifiquement Lyon qui est trop évidemment concernée. Elle y voit même un signe de disgrâce de la Caisse ou de son état-major. Quoi qu'il en soit, tout ce montage conjectural s'effondre, et l'incertitude pèse d'autant plus lourd, à plus forte raison sur notre service (Quel sera notre futur ?).

Mais (deuxième épisode 28 : Avril), le directeur général actuel aurait annoncé qu'il prenait sa retraite au 31 Décembre. Cette annonce lui permet de lancer les appels de candidatures pour sa succession dès à présent. Le Conseil d'Administration pourrait se réunir rapidement et procéder à l'élection avant que la circulaire n'entre en application, c'est à dire avant le 1er Juillet. Compte tenu des flottements politiques le gouvernement aurait pris du retard dans la signature des décrets d'application. C'est, du moins, ce que colporte la rumeur.

MAI

Le recueil des documents et des interviews continue, mais au ralenti. Le mois de Mai est particulièrement perturbé par les nombreux jours fériés et les congés résiduels que les agents doivent solder avant le 31. Devant cet ensemble de difficultés, le groupe décidera de repousser sa réunion à début Juin.

Les premiers caractères d'une identité de la Caisse commencent à se dessiner. Nous avons interviewé l'ancien directeur général, le mercredi 31. Pour lui, la CPCAM se singularise par sa mentalité de pionnier, sa capacité d'adaptation en douceur et sa volonté de conserver une certaine indépendance. Il note aussi un certain nombre de particularismes d'organisation comme le recours massif aux Sections Locales Mutualistes et la décentralisation précoce. En revanche il conteste l'idée de valeurs fondatrices qu'il considère comme fabriquée après coup.

J'ai rencontré Sylvie SCHWEITZER, du Centre Pierre LEON (5 Mai). Elle se montre peu surprise du manque de mobilisation du personnel et conseille de travailler en deux temps. Tout d'abord publier un simple dépliant, ou une plaquette sommaire, à l'occasion du cinquantenaire, pour faire réagir les gens et les inciter à participer.

Ensuite, profiter du mouvement ainsi créé pour lancer une véritable dynamique historique. Elle suggère d'aborder les thèmes suivants : la situation par rapport à l'Histoire Nationale, les spécificités de la Caisse de Lyon par rapport aux autres caisses de France (lyonnaises), les textes fondateurs nationaux, la "sociologie" du personnel", la vie au travail, l'activité au cours du temps. Le principe organisationnel serait : Qui sommes-nous, d'où venons-nous ? On s'appuierait le plus possible sur des illustrations commentées, des interviews, notamment de directeurs.

Je profite d'un stage de formation à Paris pour retrouver Charles D'ANGELO, le formateur de DEMOS (11 Mai). Il pense que nous devrions travailler surtout par interviews. Pour lui, le plus important, c'est de renforcer la fierté d'appartenance en valorisant la finalité du travail. Il parle de la noblesse de notre mission incarnée dans la valeur de solidarité. Il conseille un maximum d'illustrations : des chiffres (le temps qu'on mettait pour traiter un dossier il y a cinquante ans et maintenant), des documents (un feuille de soins à différentes époques) et des photos : un guichet, un bureau, même si ce n'est pas à Lyon. Enfin, il suggère de faire rédiger une vraie préface par une "autorité morale" qui puisse symboliser des valeurs de solidarité. Le texte de CLAVEL ne lui paraît pas correspondre à cette exigence.

A partir de ce mois, un autre projet commence à interférer fortement avec celui-ci.

Le Vendredi 5, le directeur général adjoint passe commande d'une exposition itinérante destinée à présenter l'évolution du métier de technicien depuis cinquante ans. Il souhaite profiter de l'anniversaire, à l'automne, pour organiser dans chaque centre de paiement des débats sur les évolutions passées et futures. Son objectif est de permettre au personnel de formuler les inquiétudes qu'on sent sourdre ici et là, et d'y répondre par l'intermédiaire d'intervenants sur place, soit cadres de proximité, soit conseils en G.R.H. Par cette initiative, il semble vouloir allumer un contre-feu aux mouvements de contestations de la démarche G.R.H. Le thème choisi est un de ceux que nous avons retenus pour notre livret; je proposerai donc que les deux démarches soient conduites en parallèle, de manière à ce que le travail des uns puisse servir aux autres et qu'il ait la plus grande cohérence entre les deux. Cette réunion est l'occasion pour le D.G.A., en indiquant qu'il donne carte blanche, de faire remarquer que pour le projet historique, il n'intervient pas du tout (je réalise alors qu'effectivement, je n'ai eu aucun contact avec lui depuis Janvier). La responsable du service, plus tard, commentera en disant qu'il semble montrer un peu moins d'enthousiasme pour ce chantier alors qu'au contraire, le directeur général commencerait à s'y intéresser vivement.

Doit-on y voir le désir du D.G. de terminer sa carrière par une action marquante ?

Parmi les nouvelles extérieures, il faut compter la nomination de gouvernement JUPPE. Pour la première fois la tutelle de la Sécurité Sociale est répartie sur deux ministères dont aucun ne porte le titre de Sécurité Sociale. Pour le personnel cela peut s'interpréter comme un pas de plus qui va être franchi dans le démantèlement de l'organisme. Le ministre en charge de l'Assurance Maladie s'appelle Elisabeth HUBERT. Elle n'est pas très connue mais le fait qu'elle soit médecin n'est pas de nature à rassurer.

JUIN

Le mois de Juin est marqué par un évènement majeur : l'ordre de mobilisation générale. Le retard accumulé dans les centres de paiement ne parvient plus à se résorber; le seuil d'alerte est atteint. Toutes les formations internes sont annulées, appel est lancé à des volontaires des services centraux pour qu'ils viennent aider les centres. Tous les efforts doivent se concentrer sur la production. Cette situation va nous rendre la tâche de plus en plus difficile.

Pourtant nos travaux doivent bien continuer. C'est justement la période où je contacte tous les centres de paiement pour leur demander de m'adresser des informations sur l'origine de leur établissement. Je rédige un nouvel article pour le prochain numéro de *PROJET*. Je compte présenter nos hypothèses sur l'identité de la CPCAM de Lyon à travers des exemples d'évènements. Il me semble que l'accueil par le lectorat est la meilleure validation qui soit (fin Juillet *PROJET* n'est toujours pas sorti).

Pour la première fois, on se penche vraiment sur la question de la réalisation du produit final. Jusqu'à présent on s'était contenté de consulter le service Imprimerie pour connaître ses possibilités, ses contraintes et ses délais. Nous savons maintenant que l'ouvrage ne sera pas imprimé à l'extérieur, ce qui nous impose les contraintes techniques de nos propres machines : nous optons pour un ouvrage de 80 pages, format A5, en Noir + une couleur (sauf une douzaine de pages qui auront une couleur supplémentaire), avec une quarantaine de photos Noir et Blanc. J'ai également pris contact avec les graphistes et opérateurs P.A.O du service pour évoquer les questions de mise en page et d'illustrations à réaliser. Dans le courant du mois va se développer une polémique avec le service Imprimerie. Sur l'argument que nous nous sommes engagés sur des délais et que nous ne les respectons pas, il cherchera à nous convaincre que le travail n'est pas réalisable par eux. De fait, les deux offsetistes ont pris leurs congés en même temps, ce qui fait qu'aucune machine ne peut tourner en Août, période pendant laquelle il aurait fallu imprimer.

De notre côté, nous essaierons de faire valoir que nous n'avons pas le choix, et qu'il faudra bien que l'édition se fasse en interne puisque nous ne disposons d'aucun budget pour financer un prestataire extérieur. La situation évoluera vers le bras de fer et restera très tendue jusqu'à ce que la communication externe nous sorte de l'impasse en récupérant le projet. Du coup, l'augmentation du tirage imposait le recours à un imprimeur, et l'opération devenait finançable sur le budget *Cinquantenaire*.

Nous avons réuni notre groupe de travail le vendredi 2. Nous avons dégagé, de notre recherche, une problématique générale autour des questions : comment la CPCAM de Lyon a-t-elle joué un rôle de pionnier depuis l'origine vis à vis du national? Comment le fait d'anticiper le changement lui permet de s'adapter à son rythme, à sa manière ? Nous pressentons que l'attitude de la Caisse, jalouse de ses spécificités et friande d'autonomie est en rapport avec les relations entre Lyon et Paris.

Nous nous sommes mis d'accord sur un sommaire détaillé qui restera à affiner après avoir vérifié que les sources documentaires que nous avons prévues sont effectivement exploitables. Il se présente en six parties. La première relate la naissance de la Sécurité Sociale en France et à Lyon. La deuxième retrace l'évolution des structures de la CPCAM de Lyon depuis 50 ans à travers ses différents sites. Elle y intègre l'histoire des réalisations sanitaires. La troisième est consacrée au personnel : quelques aspects de sa sociologie, des schémas de déroulement de carrière autrefois et maintenant, l'évolution des méthodes et des conditions de travail, des salaires. La quatrième partie se consacrait au rôle économique de l'organisation : parallèle avec l'évolution démographique et économique de l'agglomération, poids de l'Assurance Maladie dans le secteur de la santé et dans l'économie en général. La cinquième partie évoque la vie politique de la Caisse avec ses différents acteurs : directeurs, conseil d'administration, syndicats, comité d'entreprise, partenaires extérieurs. Enfin les projets les plus récents constituent la sixième partie. Nous prévoyons que la moitié de l'ouvrage au moins soit composée d'illustrations.

Le 1er Juin je rencontre la responsable du service pour un bilan sur l'avancée des travaux. Elle tente d'influencer notre démarche par plusieurs suggestions personnelles : intégrer des histoires de vie, mettre en évidence les parcours par promotion interne et donner la parole aux organisations syndicales. Elle propose de profiter d'un rendez-vous qu'elle a prochainement avec le directeur général adjoint pour lui soumettre notre sommaire à validation (Elle reviendra en disant que "ça a l'air d'aller").

Nouvelle rencontre avec Alain VAN CUYCK qui insiste entre autres, sur l'importance de la culture d'entreprise par rapport à l'histoire, et sur les disparités qu'il peut y avoir dans l'interprétation des valeurs comme des faits, ne serait-ce qu'au cours du temps (12 Juin).

Je rencontre à nouveau Sylvie SCHWEITZER, à qui je présente notre sommaire et le trouve convenable. Elle me rassure quant aux informations qui nous manquent en disant que l'exhaustivité n'est pas nécessaire.

Nous réalisons une interview du directeur général, dans laquelle il confirme nos hypothèses sur l'identité de la CPCAM. Il attribue spontanément ces caractéristique au fait qu'elle soit lyonnaise, et affirme l'effet d'*imprinting* qu'elle opère sur ses nouvelles recrues. Dans la conversation, je lui soumetts la suggestion de la responsable de service concernant la sollicitation des syndicats. Il répond qu'il proposera une prise de parole au président du Conseil d'Administration. Nous évoquons la possibilité de proposer la préface à une personnalité, peut-être Raymond BARRE, s'il est élu Maire de Lyon. Enfin il décide des modalités de validation. Compte tenu des congés d'été, lui-même validera les textes bruts courant Juillet et son adjoint la maquette définitive début Août. Je lui remets un exemplaire du sommaire qu'il feuillette puis me rends.

Le groupe de recherche historique se dissoud le vendredi 23 Juin. Il passe le relais à une équipe de rédacteurs du service Communication Interne. Il lui présente le sommaire sur lequel il a travaillé, les sources qu'il a recueillies avec la manière dont elles sont répertoriées.

**OU LA CONCEPTION DE L'HISTOIRE
REVIENT AU PREMIER PLAN,
PROPOSEE PAR DES ACTEURS
ET CONTESTEE PAR LES DECIDEURS
JUIN**

Compte tenu de la mobilisation générale, nous n'aurions pas pu solliciter le concours de collègues extérieurs. Le groupe de rédacteurs est donc constitué uniquement de personnes du service : ma collègue 1/2 chargée de communication interne et la rédactrice qui faisait déjà partie du groupe de recherche historique. Je demanderai également à la responsable du service quelques pages sur les projets les plus récents. J'ai sollicité les collaboratrices qui avaient le plus d'expérience de rédaction. Nous travaillons habituellement ensemble sur nos publications internes. Cela devrait permettre d'avoir un style plus vivant, plus *journalistique*, donc plus uniforme. D'autre part, la proximité est une condition indispensable puisque nous aurons à nous concerter fréquemment et que nous devons partager les mêmes sources documentaires.

Lé réunion de passage de relais s'est déroulée le vendredi 23 Juin. Dans la foulée, nous organisons notre travail. J'ai préparé pour chaque rédactrice, un sommaire détaillé. En face de chaque rubrique ou sous-rubrique se trouve la liste des sources correspondantes. Chaque source est répertoriée sur une fiche bristol qui contient un identifiant, quelques mots sur le contenu, une appréciation de l'intérêt, les références de l'expéditeur qui nous l'a transmise, et l'endroit où elle se trouve stockée. Les documents ont tous été rassemblés dans la même pièce, dans des chemises et des cartons.

Avec le sommaire, chaque rédacteur se voit remettre quelques notes sur l'identité de la Caisse et quelques consignes de rédaction. Les caractères identitaires doivent servir à problématiser les récits : lyonnais, pionnier, adaptation permanente. Le thème de la solidarité doit être récurrent à travers tous les faits rapportés. Quant à la rédaction, je propose qu'elle adopte une approche très *Presse Magazine* : en **1** les faits, en **2** les commentaires ou explication, en **3** des illustrations ou témoignages. Nous opterons pour le présent de l'indicatif.

Lors de cette première prise de contact, nous nous répartissons les thèmes à traiter en fonction des préférences personnelles.

Pendant ce temps-là, le projet d'exposition se poursuit. Il a été demandé à des créatifs de présenter leur premières propositions à la direction quasi au grand complet. Je note que les premières ébauches ne présentent pas grand chose qui soit en rapport avec notre histoire. Il pourrait difficilement en être autrement puisque les collègues qui ont travaillé dessus manquent de contenu historique duquel ils auraient pu s'inspirer. Les réunions de préparation auxquelles j'assiste donnent l'occasion d'échanges de vue intéressants à propos de la rhétorique à mettre en avant. L'argumentaire général qui est utilisé tourne autour de l'idée : *le monde change, il nous faut bien changer aussi*. S'y ajoute un argument secondaire du type : *avant ce n'était pas bien; on dépensait sans compter on remboursait sans se préoccuper de savoir si c'était justifié, le travail des agents était répétitif et peu qualifié, mais aujourd'hui on s'apprête à gérer le système de santé, le travail des techniciens va devenir beaucoup plus intéressant*. Cette approche paraît venir du directeur général adjoint, puisque c'est le message qu'il voudrait faire passer à travers l'exposition.

Pour ma part, je défends l'idée que cette approche est dangereuse, qu'il ne faut pas créer de rupture entre hier et aujourd'hui. Les gens ont plutôt tendance à penser qu'*avant c'était le bon temps, et qu'aujourd'hui, c'est pas marrant*. On a peu de chances d'être suivi en prétendant l'inverse. Je propose qu'on valorise de la même manière hier, aujourd'hui et demain sur le thème : chaque système d'organisation est adapté à son époque. D'autre part, affirmer qu'il faut changer parce que nous n'avons pas le choix me paraît encourager plutôt la passivité ou la révolte que le désir de participer. Je préférerais qu'on développe : *le monde change, nous faisons changer le monde*, pour mieux mettre en évidence que l'histoire est construite et non subie. Le deuxième argument sera partiellement repris, mais pas le premier. C'est là un point de rupture important avec la thématique développée dans l'ouvrage historique : changement et adaptation en douceur, innovation permanente.

L'intrigue sur la succession du directeur général se corse. Des contacts avec des administrateurs, ainsi que la rumeur, rapportent qu'il n'aurait aucune chance d'être élu. Les textes seraient sans ambiguïté. D'ailleurs ils ne concerneraient en rien le Ministère puisqu'il s'agit de la Convention Collective.

JUILLET

La quasi-totalité des textes va se rédiger pendant cette période. Chacun, à partir de la rubrique qu'il doit traiter, va rechercher les sources correspondantes et rédiger dans son coin. Nous nous sommes donné des normes : les textes doivent éviter de dépasser 200 mots par page. Nous souhaitons laisser un maximum de place aux illustrations.

Le format, le calibrage et le principe de mise en page que nous avons retenus s'inspirent d'un brochure éditée par le National il y a plus d'un an : *Vive la Sécu !* Nous avons même choisi la police de caractère : KRONE, pour sa très grande lisibilité et son originalité discrète qui donne un légère touche *Arts Déco'*.

Pour faciliter l'harmonisation des styles, j'ai ouvert un classeur où chacun place au fur et à mesure les textes qu'il vient de finir. J'ai souhaité qu'on renonce à l'emploi du "nous". Il me paraît trop impliquant, peut-être pas assez intemporel. En tous cas, il suppose un "vous", comme dans un dialogue. Nous objectiverons notre sujet par l'emploi de la troisième personne : la Caisse, la CPCAM, etc.

Très vite, les premiers problèmes d'incohérence d'un texte à l'autre apparaissent. Les sujets étant souvent mal délimités, il arrive que certains aspects se recouvrent. Il va falloir éliminer les redites, remanier l'organisation générale par endroits. D'autre part, certaines sources se révèlent décevantes et les rédacteurs n'ont pas toujours de quoi écrire le nombre de pages qui leur est demandé; on réaménagera les parties. A la relecture, certaines imprécisions apparaissent, qu'on devra supprimer ou affiner, des ruptures de style se manifestent quand on passe d'un texte à l'autre. Je devrai reprendre la totalité des textes pour leur donner la même ligne rédactionnelle, et ce d'autant que la nécessité de tout expliciter est devenue plus forte encore depuis qu'on sait que notre lecteur sera principalement quelqu'un de l'extérieur.

Depuis le Jeudi 6, le directeur général a pris la décision que l'ouvrage serve à la communication externe. La proposition lui en a été faite par l'attaché de presse. Celui-ci cherchait une action qui serve à marquer le cinquantenaire et notre projet présentait beaucoup d'avantages. Tout d'abord, il était déjà en cours; il ne mobiliserait pas de personnel supplémentaire. D'autre part, la direction général tenait à garder un contrôle strict sur les opérations du cinquantenaire : pas de débat public, pas de manifestations de masse. Elle redoute une situation tendue à cette époque soit en interne avec la reprise des grèves, soit en externe si des menaces sur la Sécurité Sociale se profilent ou si la situation du pays se tend. Le livret historique permet donc de garder la main-mise sur ce qui se dira et fera. L'hypothèse choisie par le D.G avec une diffusion à 10 000 exemplaires est la plus haute de celles qui lui ont été proposées. Elle prévoit une distribution auprès de publics aussi variés que les professionnels de santé, les lycées, les universités, les bibliothèques, et, bien-sûr, les collectivités locales, les officiels, les autres organismes de Sécurité Sociale. Elle signifie aussi que le livret devra servir de plaquette institutionnelle pendant quelque temps (2/3 ans ?) et donc qu'il faudra rajouter des pages qui présentent l'activité de la Caisse aujourd'hui. Elle nécessite évidemment d'avoir recours à un imprimeur extérieur; elle lève donc le contentieux avec le service Imprimerie.

Pendant cette période plusieurs évènements interfèrent. Le successeur du directeur général est brillamment élu par le Conseil d'Administration (le 29 Juin) : c'est le directeur général adjoint. La rumeur rapporte que les administrateurs ont fait l'objet de pressions de la part de leurs directions nationales pour qu'il n'en soit pas ainsi et que le texte qui avait été signé soit respecté. Il semble que le C.A. de la Caisse n'en ait pas tenu compte. Faut-il y voir un nouveau signe du fait que les lyonnais n'aiment pas se voir dicter leur conduite par Paris ? Mais aussitôt la rumeur reprend, indiquant que les organisations syndicales nationales essaient d'obtenir l'invalidation de la décision, avec des arguments irréfutables sur la légitimité de leur requête.

Un évènement d'implication plus personnelle : j'apprends que la revue Espace Social Européen prépare un numéro spécial de deux cents pages sur 50 ans de Sécurité Sociale. Je viens de demander à la Caisse Nationale si elle serait intéressée pour financer un doctorat sur ce sujet. Cette nouvelle compromet sérieusement mes chances d'aboutir. En tous cas j'ai plus que jamais besoin que le projet ait le maximum de retentissement et de succès, si je veux garder un espoir.

Enfin commence à se développer, dans l'actualité, toute une polémique à propos du déficit de la Sécurité Sociale et des moyens d'y remédier.

LE NAUFRAGE DU PROJET

Le chassé-croisé des congés annuels a commencé. L'attaché de presse est parti, et le directeur général adjoint aussi.

Le 19 Juillet le directeur général me téléphone. Les autres n'étant pas encore terminées, je lui ai remis pour une première validation les parties qui me paraissent poser le moins problème : l'histoire nationale et locale de la mise en place de la sécurité sociale, l'évolution de notre structure. Je lui ai soumis des textes bruts, sans mise en page élaborée, et sans même correction orthographique, pensant ainsi gagner du temps et intégrer toutes les modifications en une seule fois. Il se dit dérouter par l'organisation générale de la rédaction. Les sauts incessants dans la chronologie le dérangent. Il parle du ton "de vérité historique" que nous utilisons et dit que, n'étant pas historiens, nous risquons de voir contester les thèses que nous avançons, d'autant que le sujet lui paraît bien controversé. En revanche, pour ce qui concerne notre histoire locale, il revendique le droit de la Caisse à défendre son propre point de vue. Il fait également remarquer qu'il n'y a rien sur les services centraux. Or, si la moitié du personnel est répartie sur les centres de paiement, l'autre moitié travaille bien au siège. Nous donnons donc une image déformée de l'organisme.

Je rajoute deux pages sur les services centraux, apporte quelques modifications (je supprime toute la partie historique sur les origines de la protection sociale), et lui soumet une autre mouture.

Le 21 Juillet, le D.G me reçoit dans son bureau, à sa demande. La structure le dérange toujours autant. J'explique que nous avons choisi, dès le début, une approche plutôt *histoire globale* et qu'on pourrait difficilement partir dans une autre direction maintenant. Il ré-évoque la question de la "vérité historique" et revient sur la partie d'histoire nationale que j'ai laissée. La mise en place de la Sécurité Sociale est un sujet très polémique; chacun a sa version des faits. Il craint que le Conseil d'Administration ne s'engouffre dans la querelle et finalement ne rejette tout le projet. Depuis que ce livret est devenu une opération de communication externe, il entre dans les compétences du C.A. Le directeur général souhaite qu'on attaque directement par Lyon. Par ailleurs, j'avais proposé que la dernière page soit rédigée par le prochain D.G., pour donner une ouverture vers l'avenir. Il refuse en indiquant qu'il n'y a qu'un directeur général et qu'il n'est pas encore parti. Il souhaite proposer cette page au président du Conseil d'Administration. C'est à lui de définir les orientations politiques futures.

Mercredi 25 Juillet, 10h. Je monte chez le D.G. une nouvelle version des textes. Je les ai installés dans un lutrin fait de pochettes en plastique, pour qu'il trouve une meilleure continuité de lecture. J'ai intégré aussi quelques photocopies des illustrations que nous avons préparées pour donner une meilleure idée d'ensemble. J'ai supprimé toute la partie d'histoire nationale, ne gardant que l'historique des principales dates de 1945 à nos jours, pour qu'elle donne quelques points de repères temporels à l'ensemble, au moins une trame chronologique. Je lui ai proposé de garder quand même en ouverture le texte de l'ordonnance du 4 Octobre parce que c'est ce qui justifiera qu'on soit en train de fêter un cinquantenaire; sinon cela nous ferait démarrer l'histoire le 9 Juillet 1946. J'ai rajouté à sa demande, quatre pages sur les services centraux, qui ne sont pas historiques, puisque nous avons aucun élément qui nous permettrait de traiter cet aspect. Enfin j'ai intégré une fiche de présentation de la CPCAM en 1995 (2 pages + illustration) pour que le livret puisse servir de plaquette institutionnelle. C'est la première fois que le D.G a en main une version complète de l'ouvrage, toujours sous forme de textes bruts, non corrigés. Je dois partir en congé samedi à 14 heures, le D.G. vendredi soir. Il me reste donc trois jours pour intégrer les modifications qu'il pourrait demander et lui présenter avant son départ. Après ce délai lui comme moi ne pourrons plus que passer le relais à d'autres.

Vendredi 28, le D.G. me fait savoir par son assistante que la forme du livre ne lui convient "pas trop" et qu'il charge son adjoint -qui vient de rentrer de congé- de voir avec moi les aménagements à apporter. Je rappelle l'urgence de la situation et ma date de congé. Mais de toutes façons l'un comme l'autre auront été indisponibles toute la journée, le jeudi et le vendredi, pris par des réunions dont un Conseil d'Administration.

12h. Je vais voir la responsable du service. Je sais qu'elle a rencontré ce matin le directeur général adjoint et je vais essayer d'en savoir plus. Elle hésite beaucoup à répondre, n'étant pas mandatée pour le faire et ne disposant que d'informations de seconde main. D'après elle, le projet est "planté". Le directeur général l'a refusé pour la communication externe. Elle invoque pour motifs le fait que la structure, l'approche historique que nous avons adoptée, le gênait. Il aurait également eu l'impression qu'on cherchait à lui forcer la main, et il n'aime pas cela. La responsable du service précise : "vous auriez dû travailler davantage avec moi, j'ai plus l'habitude de négocier avec lui". Le projet serait donc renvoyé à la communication interne, domaine de son adjoint qu'il charge de prendre contact avec moi, mais qui n'a encore rien lu des textes. De toutes manières il ne serait plus question que de réaliser une plaquette de dix/douze pages.

SAUVETAGE PARTIEL

10h 30. Le directeur général adjoint me reçoit dans son bureau. Il confirme que le projet est abandonné pour l'externe. Il paraissait "trop ambitieux" au directeur général qui pensait que nous n'arriverions pas à sortir "un produit de qualité". Les textes sont trop disparates, notamment ceux qui se rapportent à l'époque actuelle et qui détonnent sur les textes historiques, comme : les pages sur les services centraux, ou la fiche d'identité de la Caisse. Il récupère le projet pour la communication interne, comme c'était prévu initialement. Il dit qu'il n'a pas suivi le déroulement des opérations depuis le début et qu'il tient à repréciser la commande. Pour lui, l'objectif est de mobiliser le personnel autour de valeurs permanentes, de montrer que le passé explique le présent. Il souhaite un document plus court, au style plus alerte, plus vivant, comme on sait le faire dans *SYNERGIE*. L'angle ne se voudra plus historique. On se contentera de mettre en parallèle la Caisse hier et aujourd'hui, en procédant par flashs.

A la fin de l'entretien, après négociation, il s'est décidé pour un livret de 40 pages environ, dont une moitié d'illustrations, au même format A5 que nous avons proposé, réalisé par un imprimeur extérieur. Il a opéré une sélection dans les pages du manuscrit, à partir de laquelle il faudra retravailler l'ensemble de la rédaction. Il me rend la version originale. Elle porte, de la main du D.G., outre des commentaires, la correction de toutes les fautes de frappe ou d'orthographe.

Rentré dans le service, je réunis les collègues rédactrices qui vont prendre la suite pour leur transmettre les consignes. Pour la recherche en D.E.A., je leur demande de me faire parvenir les textes définitifs dès qu'elles les auront, mais précise que je n'interviendrai en aucune manière sur les prochaines rédactions.

Je pars en congés à 14H 00

**ETUDE
DU MODE DE PRODUCTION**

TRANSFORMATIONS DU TEXTE QUI VONT DISPARAITRE DANS LE PRODUIT FINAL

Nous avons choisi une approche thématique, et donc renoncé à une déclinaison événementielle. Bien-sûr, il nous aurait manqué le temps nécessaire pour explorer tous les documents qui nous auraient permis de reconstituer la chronologie des événements, mais surtout cela aurait nécessité que nous précisions ce qu'est un événement. D'après les pistes qu'on nous avait suggérées, c'est ce qui se définit par un *avant* et un *après*, oui, mais pour qui ? Ce qui fait événement pour les uns ne le fait pas nécessairement pour les autres. Le développement événementiel du récit historique exigeait également une articulation en trois temps : cause(s), déroulement, conséquences. Comment dégager les causes ? Cela posait à nouveau la question de la vérité historique dans une perspective d'explication déterministe.

Nous avons donc privilégié un traitement par thème. Il permettait d'aborder plusieurs aspects de la vie de la CPCAM dans une vision plus globale, de présenter aussi bien les aspects matériels que les acteurs de l'organisation, la diversité des activités, et de rechercher, à travers cette multitude de représentations, l'unité qui se dégagerait et qui serait non pas une causalité partagée mais bien une communauté de sens.

Il semble que cette approche ait été contestée par le directeur général qui se trouve justement être symboliquement le lieu de toute causalité (au point que tous les courriers sont signés en son nom). Toutefois, dans la version définitive, la structure thématique est conservée.

Nous avons proposé une articulation qui parte de l'histoire nationale pour finir par un mot du prochain directeur général sur l'avenir. Il y avait là un double mouvement spatial et temporel. Nous voulions inscrire l'histoire de la Sécurité Sociale dans l'histoire nationale et l'histoire lyonnaise dans l'histoire de la Sécurité Sociale nationale. Ensuite venait l'évolution de l'organisation *Sécurité Sociale lyonnaise*, avant d'entrer plus intimement dans la vie de son personnel au travail, puis des services qu'il rend à la communauté, et terminer par une présentation de la Caisse en 1995,

avec les projets qu'elle prépare, enfin ce portrait tourné vers le futur. Cette articulation a été sérieusement mise à mal. L'ancrage temporel n'existe plus : le texte obère la naissance et la question des origines, il ne se termine ni par l'avenir ni par le présent, mais par le passé proche. Pourtant, le travail de ré-écriture est resté très fidèle aux premières rédactions. Chaque thème est présenté avec la même continuité; il n'y a pas eu de mise en opposition *Hier et Aujourd'hui*. Par ailleurs, la couverture spatiale s'est réduite à presque rien : plus de dimension nationale, plus même de représentation géographique des sites.

Reprenons point par point les éléments du sommaire. Voyons tout d'abord ce que contenaient les pages qui ont été supprimées et ce qui avait justifié leur présence.

HISTOIRE NATIONALE

L'ordonnance du 4 Octobre 1945, avec commentaire explicatif.

Inscrite dès la première version du sommaire, sa présence nous paraissait une évidence parce que c'est le texte fondateur et parce que c'est la date qui justifiera les cérémonies du cinquantième, donc la parution de l'ouvrage. Elle était présente jusque dans la dernière version soumise au directeur général, bien qu'il ait souhaité qu'elle ne fasse pas l'ouverture. Elle est supprimée dans la dernière mouture par le directeur général adjoint. Ce texte fondateur était présenté comme une *bible*, d'ailleurs il débute par une formule de type *FIAT LUX* : "Il est institué une organisation de la Sécurité Sociale destinée à garantir les travailleurs et leur famille contre les risques de toute nature...." Il explique donc la mission originaire de la Sécurité Sociale. Il marque aussi la continuité avec les assurances sociales en instaurant leur reprise, et avec le temps présent puisque le commentaire précisait qu'il sert toujours de référence aujourd'hui, dans de nombreux cas.

Les principes fondateurs : Bismarck et Beveridge, Les origines : les assurances sociales. Ces thèmes sont supprimés dans la dernière version et dans le texte définitif. Nous souhaitons montrer la continuité entre la Sécurité Sociale et ce qui l'avait précédé, et la parenté avec d'autres systèmes qui l'avaient inspirée. Leur éviction est justifiée par le risque de contestation des thèses historiques qui sont avancées. On présentait ici le modèle allemand de Bismarck, de structure très mutualiste, assez proche des assurances sociales. On affirmait qu'il avait voulu, en le mettant en place, couper court aux revendications sociales.

Parallèlement, le modèle britannique de Beveridge, bâti sur le principe de l'assistance, reposait sur une médecine d'Etat.

Les ancêtres : les assurances sociales. Ce paragraphe inscrivait la Sécurité Sociale dans la continuité des mouvements sociaux qui sont à l'origine de la protection sociale depuis 1850.

Pierre LAROQUE, le fondateur, portrait d'un humaniste. Présentes jusqu'à la dernière version proposée au D.G. ces pages n'ont pas été retenues par le D.G.A. Elles avaient pour intérêt d'inscrire les valeurs de la Sécurité Sociale dans une tradition humaniste. On ne connaît pas les raisons qui l'ont fait éliminer. Le texte débutait par cette citation : "Débarrasser les travailleurs de la hantise du lendemain, réduire l'injustice qui fait que les possédants sont assurés de leur avenir et que les non-possédants sont réduits à l'incertitude". C'est de cette manière que Pierre LAROQUE présentait la sécurité sociale en 1945 : comme un idéal, avant qu'elle soit devenue une institution et qu'on y perde le sens des mots. Il évoquait aussi le thème de responsabilisation qui était selon lui une des conditions de succès du système. En 1985, il dressait un bilan mitigé de 40 années de sécurité sociale. Dans les points positifs : l'amélioration de l'état de santé des gens. Dans les points négatifs : la subsistance d'inégalités, l'échec de la responsabilisation par la démocratie sociale.

L'organisation nationale de la Sécurité Sociale, sa mise en place, l'environnement d'actualité de l'époque. Ces thèmes disparaissent dès la troisième soumission au D.G. Leur suppression en est justifiée par : risque de contestation, *c'est à l'échelon national de prendre ses responsabilités pour défendre une version de l'histoire nationale.* Ce texte décrivait les difficultés de mise en place de la Sécurité Sociale sur le plan national. Il évoquait les nombreuses oppositions dont elle était l'objet venant de catégories socio-professionnelles qui ne voulaient pas y adhérer, ou d'horizons politiques qui y voyaient une initiative fortement marquée socialiste, communiste et C.G.T.

Pendant ce temps-là dans le reste du pays. C'était une description du chaos politico-économique de l'après guerre, avec la démission de Pierre MENDES-FRANCE, l'accusation de collaboration portée contre les grandes entreprises, les nationalisations voulues par le général DE GAULLE, le climat inflationniste.

Historique de la Protection Sociale de 1850 à 1995. La partie 1850/1945 sera retirée dès la deuxième version pour le même motif que le précédent.

Quant à la partie 1945/1995, elle ne sera supprimée que par le directeur général adjoint; dans la version précédente elle devait se trouver en annexe. Elle avait gardé une importance : c'était le seul endroit où l'on pouvait trouver une trame historique, une chronologie qui serve de point de repère. Cela permettait de raccrocher les dates des événements locaux à ce qui s'est passé dans la Sécurité Sociale depuis 50 ans. Les raisons de sa disparition sont inconnues.

Plus encore que dans le paragraphe sur les ancêtres, on pouvait suivre pas à pas la mise en place de la protection sociale au travers des luttes sociales. L'origine choisie était la Loi sur les accidents du travail de 1850. Cette partie a été supprimée en deux fois. Dans une formule intermédiaire, on débutait avec l'ordonnance du 4 octobre sans plus aucune référence à ce et ceux qui l'avaient inspirée. Suivaient les grandes dates de l'histoire de la Sécurité Sociale depuis 1945, comme : le décret du 12 Mai 1960 qui renforce les pouvoirs du directeur, la réforme Jeanneney qui sépare la Sécurité Sociale en quatre branches, les différents plans de rationnement (Bérégovoy, Séguin, Veil), les Etats Généraux de la Sécurité Sociale (1987). La liste se terminait en 1995 par l'aboutissement de la généralisation : depuis le 1er Janvier, chaque Français est obligatoirement affilié à la Sécurité Sociale. Ce n'est donc pas seulement la mention de origines qui disparaît mais l'articulation générale du temps depuis la naissance jusqu'à aujourd'hui.

L'organisation du régime général. Ce graphique présentait toutes les branches de la Sécurité Sociale avec leurs articulations nationales et locales.

La naissance des centres de paiement. Elle ne sera supprimée que dans la dernière version. De la deuxième à la troisième elle aura été déplacée pour s'intégrer aux aspects démographiques de la ville. Elle était destinée à montrer que la création des centres suit l'évolution de la ville (thème de l'adaptation). Mais elle avait aussi pour intérêt que chacune puisse y trouver une petite part de son histoire de site. Les raisons de la disparition de cet item semblent être qu'il se présentait sous forme de liste et non pas de texte rédigé et que cela allourdissait l'ensemble. C'était une liste classée chronologiquement, des dates de création. Pour certains centres s'y ajoutaient quelques mots d'histoire sur des déménagements ou des restaurations par exemple. Même si les dates étaient quelquefois incertaines, la liste était exhaustive. On a perdu ici à la fois une seconde trame chronologique et une représentation spatiale dans laquelle chaque site était présent, ce qui avait demandé une mobilisation très importante.

Les services centraux. Cette rubrique n'était pas prévue dans notre sommaire. Elle a été demandée par le D.G., pour ré-équilibrer la représentation que nous donnions de la Caisse dans laquelle on ne voyait que les centres de paiement (moitié de l'activité). Elle n'apparait donc que dans la troisième version, puis disparaît aussitôt, au motif qu'elle ne contient rien d'historique et qu'elle se présente aussi sous forme de liste. Le seul service qui reste cité dans le texte final est le nôtre : F.C.E.S.

Les réalisations sanitaires : La Maisonnée, Mon Repos, les cliniques dentaires, le Centre d'Examens de Santé, le Service Médico-Social des Travailleurs Etrangers. Supprimées dans la dernière version, pas sur l'initiative du D.G.A, mais par les rédactrices. Le motif invoqué est que suite aux suppressions des centres de paiement et des services centraux, les réalisations sanitaires prenaient tout à coup une importance excessive par rapport au reste de l'activité. C'est à travers leur histoire que nous avons pu le mieux montrer la Caisse aux avant-postes de la solidarité. De plus elles avaient répondu largement à nos sollicitations en nous adressant beaucoup d'informations historiques. Enfin elles font partie des sites qui se sentent le plus à l'écart de l'activité de la Maison-mère, c'était l'occasion de les rattacher à la mission générale de la Caisse.

Evolution des conditions de travail, des horaires, des salaires des relations avec la hiérarchie. Elle n'était pas encore rédigée dans les deux premières versions présentées au D.G., elle a été supprimée par le D.G.A. dans la mouture définitive, sans qu'il formule de raisons. Beaucoup d'informations qu'elle comportait étaient destinées à mieux faire connaître le personnel à l'extérieur, et à témoigner, pour l'avenir, de ce qui est aujourd'hui.

A disparu la rubrique sur les horaires. On y parlait de la première modifications des horaires de travail en 1949, où c'est la proposition des délégués du personnel qui a été retenue par le Conseil d'Administration. On évoquait l'instauration des tickets-restaurants puis de l'horaire variable, qui ont toutes deux fait l'objet d'un référendum. On montrait l'évolution des salaires, bas à l'origine, puis réévalués. On donnait le salaire actuel de titularisation d'un technicien, comparé au SMIC. Enfin on relatait l'évolution du mode de management avec le passage d'une pratique autoritaire à une pratique plus participative.

Evolution démographique de la région lyonnaise. Ce paragraphe est entièrement supprimé dans la dernière version. A ma connaissance, cela n'avait pas été demandé par le D.G.A. Suivaient les dates de naissances des centres de paiement.

Parmi les paragraphes supprimés dans la foulée : la création de la COURLY, qui correspondait à un redécoupage de la circonscription de la Caisse et à l'arrivée de nouveaux centres de paiement, les graphiques de l'évolution des banlieues et du vieillissement de la population de l'agglomération. Cette partie se justifiait principalement par la *Com'Externe* ; elle montrait au lecteur l'intégration de l'histoire de la CPCAM dans celle de la cité.

On voyait le centre ville accueillir de plus en plus les classes moyennes tandis que les ouvriers allaient s'installer dans les banlieues Est et les classes aisées dans les banlieues Ouest. La population ouvrière diminuait au profit de la population d'employés. Cette évolution de la population dans l'agglomération, quantitative et qualitative, illustre l'idée que la Caisse épouse les évolutions démographiques. On suivait la poussée de l'immigration à partir des années 50/60, ce qui répondait à l'histoire du Service Médico-Social des Travailleurs Etrangers.

Dans un second temps, nous allons noter les éléments qui ont été conservés dans la version définitive, en précisant également ce qui les justifiait..

HISTOIRE LYONNAISE

Lyon à la Libération. Ce paragraphe était destiné à montrer les conditions de vie des lyonnais au moment de la mise en place de leur Sécurité Sociale.

Ouverture des guichets de la Sécu lyonnaise. Très peu de changements.

L'héritage, la reprise des assurances sociales. Jusqu'à la dernière version ce thème est présent, bien que de manière synthétique. Là encore nous avons cherché à montrer la difficulté à assurer la continuité des assurances sociales et l'effort d'adaptation, que cela a demandé aux personnels pour se forger une culture commune. Toutefois le texte a été déplacé. Il n'est plus intégré aux débuts de la Sécurité Sociale lyonnaise mais sert à boucler le chapitre sur la vie quotidienne.

Evolution de l'organisation, mise en place des circonscriptions administratives. Cette partie, qui n'avait pas été touchée par le D.G., a été réduite. Il y manque l'organisation des premières caisses locales, la répartition géographique de 1949 et celle de 1995 présentée sous forme graphique. Le passage des caisses locales aux circonscriptions administratives est un des grands évènements de l'histoire interne.

Déménagement Verdun Masséna. Dans la version initiale, ce paragraphe trouvait sa place ici. Il sera renvoyé après l'histoire du centre de Rillieux et synthétisé. C'est un des évènements majeurs de l'histoire interne. Nous en avons fait un symbole de la capacité d'anticipation de la Caisse puisqu'elle est venue s'installer à la Part-Dieu avant que ce quartier ne devienne le nouveau centre de décision de la ville.

Un concentré d'histoire : le centre de RILLIEUX. Cette page perdue jusqu'à la dernière mouture, bien que condensée. Elle était destinée à montrer à travers l'histoire d'un seul centre, plusieurs évènements qui étaient arrivés à beaucoup d'autres : déménagements, installation dans des zones nouvellement habitées, rattachements, changements de méthodes de travail. Toutefois, la disparition de plusieurs parties auxquelles elle se réfère rendent son ancrage plus difficile.

VIE QUOTIDIENNE A LA CAISSE DE 1945 A NOS JOURS

Sociologie du personnel. Comment on fait carrière. La promotion des femmes. Les fichiers du personnel nous ayant été fermés, nous nous sommes contentés d'informations succinctes. Dans sa dernière version, cette partie traite des motifs qui poussent les agents à entrer à la Sécu, de la féminisation, et des systèmes de promotion interne. A noter que c'est ici qu'on trouve le seul paragraphe où le "nous" ait été réintroduit dans la version définitive. Ces pages voulaient essentiellement montrer que l'organisation favorisait la promotion au mérite.

Quelques parcours-type : un agent de direction promu par voie interne, un cadre (femme) responsable de centre de paiement, une technicienne. Ces personnages ont été choisis autant pour l'exemplarité de leur cursus que pour leur caractère personnellement consensuel. De plus, on a voulu conserver une certaine représentativité en sélectionnant deux femmes pour un homme.

Evolution du métier de technicien. Le texte se découpe en : l'ère du papier-crayon, l'ère de la mécanisation, l'ère de l'informatique, l'ère de la polyvalence. Les évolutions sont racontées sur un mode narratif.

Cadre de vie locaux, guichets. Cette partie devait être essentiellement traitée par des illustrations. Quelques photographies seulement ont pu être réunies.

L'accueil du public depuis 1945. Cette partie, moitié illustrée, moitié rédigée, comporte assez peu de changements, mis à part une condensation, et une apparition d'un titre général "De l'hygiaphone à l'accueil personnalisé". A travers ces pages, c'est la volonté de proximité qu'on voulait mettre en évidence, surtout dans une perspective de communication externe.

Les grands chantiers des années 90. Cette partie était initialement prévue en fin d'ouvrage. Puis, nous avons pensé qu'elle trouverait mieux sa place dans le chapitre sur la vie quotidienne. Elle a subi une première transformation du fait d'être passé en communication externe et parce que j'ai voulu éliminer les aspects justificatifs du texte premier. Il a fallu expliciter davantage, notamment les sigles, et situer la Caisse comme pionnier dans l'ensemble du secteur public. Dans la version définitive les textes sont ré-écrits sous une forme plus discursive (moins *catalogue*) et semblent à nouveau renvoyés en fin d'ouvrage, en dernière page avant la postface, ce qui fait terminer sur la citation d'un chantier qui est daté de 1990. D'autre part, un nouveau titre apparaît : "Une Révolution Culturelle". L'expression est attribuable au D.G.A. qui qualifie de la sorte le changement prochain du métier de technicien, c'est même le message qu'il veut faire passer à travers l'exposition qu'il a commandée. Or, précisément, la plupart des chantiers dont il est question ici ont été initiés par lui.

LA POLITIQUE DE LA CAISSE ET SES ACTEURS

Ce chapitre devait tout d'abord se trouver en avant-dernière place. Mais il est apparu plus logique de le placer dans la continuité de celui qui traitait du personnel, avant d'aborder des questions plus abstraites comme l'économie.

Portrait des différents directeurs. Dans la version définitive, cette rubrique porte le nom de "Galerie de Portraits". Nous avons voulu montrer la succession du passage de pouvoir depuis 1946 jusqu'à nos jours. Chaque portrait se compose d'une photographie et d'un petit paragraphe biographique retraçant sa carrière. Dans la version soumise au D.G., la bio la plus longue est celle de l'ancien directeur, qui est resté au pouvoir 22 ans (16 lignes). Quant à la sienne (10 lignes), j'avais ôté du texte qu'on m'avait soumis quelques lignes qui me parassaient trop panégériques; je me proposais de ré-équilibrer plus tard. Dans la version définitive, on trouve 8 lignes pour l'ancien directeur, 9 pour l'actuel D.G.

Le Conseil d'administration, son rôle, son évolution. Le titre est devenu: "Des Administrateurs à la Proportionnelle". A part des réaménagements de rédaction, le contenu ne paraît pas avoir connu de modifications importantes. Il nous paraissait comme un des sujets sensibles parce qu'il évoquait la question de la répartition des pouvoirs et de la représentativité syndicale, il est vrai, en restant le plus neutre possible.

Les relations avec les professionnels de santé. Le texte définitif porte le titre "Signera, signera pas ?" Il retrace les difficultés pour faire appliquer les conventions médicales, et la collaboration avec les partenaires non médicaux. Sans changement important avec la version soumise au D.G.

LE RÔLE ECONOMIQUE DE LA CPCAM DANS SA REGION

Ce chapitre a été entièrement remanié par rapport à ce qui était prévu dans les premiers sommaires. Les informations qui ont servi à l'élaborer ont été recueillies tardivement et n'ont pas toujours correspondu à ce qu'on attendait. On se contentera donc d'étudier ici les transformations opérées entre la version soumise au D.G. et la version considérée comme la dernière.

Evolution des dépenses de santé. Présent, comme au début, sous forme de graphique mettant en parallèle 1947 et 1993.

Evolution économique de la région. Comme dans la version soumise au D.G., ce thème se découpe en : un paragraphe sur les trente glorieuses où apparaît la montée en charge du secteur tertiaire, un autre sur la part du secteur de la santé, et un dernier sur le rôle de la CPCAM, comme promoteur de la santé. Nous souhaitons à la fois montrer l'imbrication de la Sécurité Sociale dans la vie économique de la région et mettre en lumière les résultats de son activité. Il s'agissait de valoriser le travail de chacun, passé et présent, aussi bien pour l'interne que pour l'externe. Les textes n'ont pas subi de transformations importantes, à part une ré-écriture plus synthétique. Semblent toutefois avoir disparu deux graphiques représentant l'augmentation de l'espérance de vie et la diminution de la mortalité infantile de 1956 à nos jours.

Fiche d'identité de la C.P.C.A.M. de Lyon en 1995. En deux pages + graphique, elle présentait à la fois l'entreprise, son activité, ses résultats, son environnement dans le secteur de la santé, essentiellement sous forme de chiffres. Cette partie avait été rajoutée à la demande de la *Com'Externe*. Elle est absente de la dernière version.

Un titre général a été donné à l'ouvrage. S'il est confirmé, ce serait : "AU COEUR DE LYON, UN DEMI-SIÈCLE DE SOLIDARITÉ, Histoire de la Caisse Primaire Centrale d'Assurance Maladie de Lyon". C'est celui, des quatre que j'avais proposés avant de partir, qui avait recueilli le maximum d'avis favorables dans le service. Il présente les deux caractères identitaires dominants : solidarité, Lyon. Il noie sous l'appellation "demi-siècle" le fait, qu'en réalité, les cinquante ans n'y sont pas. Et il revendique bel et bien le nom d'Histoire.

ELEMENTS D'ANALYSE

On peut essayer de mettre en relation certains de ces thèmes avec des événements de l'actualité de l'entreprise ou avec des éléments donnés comme faisant partie de sa culture ou de son identité. Bien-sûr, il ne s'agit pas d'interpréter. Rien ne permet de dire qu'il y ait une relation de cause à effet entre les deux. Mais on pourra tout de même poser des hypothèses sur la présence de ces correspondances.

Ont été supprimés :

1) Les origines de la Sécurité Sociale:

- l'ordonnance
- les principes
- les assurances sociales
- la naissance elle-même

Dans la culture d'entreprise on trouve une crainte importante de disparaître, d'être démantelé par le pouvoir en place. Cette peur se réactive à chaque fois que l'actualité parle de réforme, de déficit, des comptes sociaux, de changements politique. Le lien entre les deux idées a été proposé par plusieurs acteurs, qui en entendant parler ont ironisé : "Espérons que ce ne sera pas un testament" ou encore " 50 ans ça suffit".

2) Le Père fondateur, les pères inspireurs. Pendant le temps de production, l'organisation vit justement une intrigue liée à la succession du D.G. Le thème du *Père* est présent parce qu'il est question du pouvoir instituant, que ce thème est encore renforcé par l'actualité politique nationale. Il se développe à travers toute une série d'incertitudes liées à l'avenir, dans lesquelles ce qui est en question, c'est le lien : craintes de mutations, peur d'un bouleversement de l'organisation. On peut même dire que la problématique du meurtre du Père se joue et sur plusieurs plans différents : celui de la succession proprement dite où il s'agit de prendre

la place d'un directeur général qui n'est pas encore parti, celui de l'élection qui se joue comme un défi au pouvoir instituant, et celui du projet lui-même, en ce qu'il développait la thématique de la rupture et non pas de la continuité. Enfin l'absence de Pierre LAROCHE évoque la question comme dirait LACAN du nom-du-Père (Non-du-Père). Jusqu'à ce jour le jeu de savoir qui sera le père du projet reste ouvert: qui signera ? Le projet a déjà connu plusieurs retournements de situation. Le Père a dit Non, mais acceptera-t-il quand-même de lui faire porter son nom, de finalement le reconnaître quand-même? Or, dire Non ou dire le nom, c'est toujours dire la Loi.

3) Tout ce qui se réfère à l'inféodation au pouvoir politique :

- l'ordonnance,
- le contexte politique,
- les idées politiques qui ont inspiré la Sécurité Sociale,
- l'historique des principales lois.

Est escamoté le fait que l'inspiration soit nettement marquée à gauche, et que les principaux adversaires se recrutent dans le camp libéral. L'actualité a vu, pendant le déroulement du chantier, se mettre en place une présidence et un gouvernement de droite. On pourra voir ce que vaut cette piste en observant les cérémonies que se dérouleront en octobre prochain et en comparant avec la manière dont les 40 ans avaient été fêtés par un président et un gouvernement de gauche.

Mais c'est surtout l'inféodation à l'Etat qui se trouve occultée. Dans les pages supprimées l'histoire de la Sécurité Sociale se trouve racontée à travers les lois votées par le Parlement et des textes décrétés par le gouvernement sans qu'elle ait pu intervenir en quoi que ce soit sur leur cours. Cette histoire débute par une date le 4 octobre 1945. Or il ne s'y passe strictement rien, à part la promulgation de cette ordonnance. La Sécurité Sociale n'ouvre ses portes que le 1er Juillet 1946. Pourtant c'est cette date qui s'est imposée, ou qui a été imposée. L'histoire de la Sécurité Sociale telle qu'elle est racontée, ce n'est pas la Sécurité Sociale qui la fait, c'est l'Etat. Est-ce quand même son histoire ? Ou une histoire volée ?

4) L'organisation nationale de la Sécurité Sociale, le fait d'inscrire l'histoire lyonnaise dans un ensemble plus vaste dont elle est une partie, de même que la *géographie locale* dans l'articulation générale de la Sécurité Sociale. La suppression de cette dimension fait évidemment penser à la revendication d'autonomie, voire au caractère *lyonnais* de l'identité de la Caisse. Sans aller jusqu'à dire que c'est une négation de la dimension nationale, on peut constater que la Caisse Pirmaire de Lyon ne veut pas voir son histoire à travers celle des autres.

5) Evolution des conditions de travail, des horaires et des salaires. Mars et Avril, ont connu des mouvements de grèves importants sur la question des revalorisations de salaires. La direction craint que les actions ne redémarrent à l'automne.

6) La structuration du temps. L'origine et la fin ont disparu : les deux dates 1945 et 1995, qui permettaient de décompter 50 ans, mais également toutes les chronologies. La culture d'entreprise montrait justement qu'il n'y avait pas de référence commune au temps, dans l'organisation, et que le mode de fonctionnement au quotidien était marqué par l'immédiateté. C'était un des enjeux de la démarche historique que de fournir un modèle commun du temps grâce à la reconstitution du passé.

7) La structuration de l'espace. Ce n'est pas seulement l'articulation au national qui a disparu, ce sont toutes les représentations spatiales qui montraient l'ensemble des sites. La liste complète des centres de paiement, des services centraux, toutes les pages sur les réalisations sanitaires. C'était une reconstitution de la Caisse dans son unité et dans sa complétude. A rapprocher des difficultés d'identification liées à l'éclatement géographique des sites et à la disparité des métiers exercés.

8) Toute la thématique du conflit : les luttes sociales à l'oeuvre dans l'histoire de la protection sociale, les oppositions, les réticences à l'égard de la Sécurité Sociale. Mais il faut aussi voir toutes les pages qui ont été retirées au motif qu'elles risquaient d'entraîner des conflits, parce qu'elles avançaient des thèses "contestables". On peut y ajouter celles qui ont disparu pour des raisons d'équilibre, parce que leur présence donnait trop d'importance à un secteur par rapport à un autre. Ce qui se cache derrière cet argument ressemble bien une crainte de conflit.

Il faut enfin citer des suppressions qui seraient guidées par une sorte de logique interne du texte. Certaines pages étaient destinées à en éclairer d'autres. Par exemple, le paragraphe sur la démographie lyonnaise illustre les créations de centres de paiement qui ont suivi cette évolution. La suppression des centres de paiement entraîne donc celle de la démographie. Cette logique interne fonctionne sur le double mouvement de construction/déconstruction : on a rajouté les services centraux parce leur absence donnait l'impression qu'il n'existaient pas face aux centres de paiement et aux réalisations sanitaires. Puis on les a supprimés, parce que leur approche n'était pas historique.

Quant aux centres de paiement la raison invoquée était le fait de n'être pas assez rédigés. Du coup, les réalisations sanitaires disparaissent à leur tour parce que l'absence des deux autres leur donne trop d'importance.

L'histoire qui a été finalement écrite se caractérise de la manière suivante.

La CPCAM donne une représentation d'elle-même dans laquelle seuls existent les centres de paiement. Or, précisément, c'est là qu'aujourd'hui les choses se passent : les changements ont commencé, une nouvelle organisation des unités de travail se met en place. C'est là aussi que se cristallisent les problèmes de production, c'est encore là que se font sentir des résistances. C'est un peu le terrain où tout se gagne ou se perd. C'est le lieu des enjeux stratégiques qui portent, non pas sur de simples projets locaux de gestion des ressources humaines, mais sur des projets nationaux de transformation de la *mission* de l'Assurance Maladie. Cette branche de la Sécurité Sociale entend démontrer qu'elle est capable, par une gestion concertée avec les professions de santé, de contenir les dépenses de santé. Elle y voit un moyen d'assurer sa pérennité.

On peut rapprocher cela du fait que la représentation des assurés a disparu, avec le paragraphe sur la démographie, tandis que la rubrique sur les relations avec les professions de santé s'est maintenue. Or justement, les assurés représentent une clientèle traditionnelle avec qui les contacts vont devenir moins fréquents, du fait de l'automatisation du traitement des dossiers, tandis que les relations avec les professions de santé devraient se développer. Cette histoire semble donc bien refléter des préoccupations de l'organisation, mais qui portent davantage sur l'avenir que sur le présent. En effet, les projets en cours sont prévus pour aboutir à l'horizon trois/cinq ans. Ce qui est en jeu n'est donc pas survivre aujourd'hui, mais survivre demain.

La CPCAM de Lyon privilégie les représentations de son propre pouvoir, alors que dans la réalité ses marges de manoeuvre sont très réduites. Si l'échelon national et la mention de la tutelle d'Etat ont disparu, en revanche les instances locales sont restées, aussi bien les portraits des directeurs que le rôle du Conseil d'Administration. On peut rapprocher ce fait de la revendication d'autonomie qu'on avait relevée parmi les caractères identitaires. Mais il faut toutefois remarquer l'absence des syndicats. Ils n'ont pas pris la parole. On ignore s'ils ont reçu d'autres sollicitations que celles notées dans le journal et auxquelles ils avaient donné peu de suite. Ils sont pourtant une source de pouvoir considérable.

Enfin, on peut s'intéresser à la manière dont est traité ce pouvoir. A la relecture, on s'aperçoit que toutes les décisions sont notées comme ayant été prises par "la CPCAM" ou "la Caisse". Aucune n'est attribuée à un directeur. D'ailleurs, dans les biographies de "Galerie de Portraits", on trouve le déroulement des carrières mais pas du tout ce qu'on pu faire ces directeurs pendant qu'ils étaient au pouvoir. Cette histoire laisse donc en suspens la question "Qui décide, qui incarne le pouvoir, la Loi ?", ce qui relance la question du *meurtre du Père*.

Cette histoire est très *people*, et si d'autres interviews viennent s'y intégrer, cet effet va encore se renforcer. La vie des gens y tient une place importante. Les témoignages actualisent des valeurs de promotion par le mérite, de capacité d'adaptation et d'aptitude aux efforts qui correspondent tout à fait à ce que présente la culture d'entreprise. A voir tout de même si dans ces récits, la part de difficultés, de désagréments, voire de véritables traumatismes n'a pas été minimisée.

Une place importante reste consacrée au domaine de l'Economie. C'est là encore un choix de libre-arbitrage que rien n'imposait. On aurait pu tout aussi bien privilégier la panoplie des activités, ou les prestations servies aux clients. La dimension économique constitue le rôle de la CPCAM dans sa finalité globale, non pas par rapport à des individus auxquels on rend des services, mais par rapport à une collectivité, à une société. C'est la justification de l'existence de l'organisation, et pas de ses produits, qui se trouve mise en scène. Et elle l'est non pas par l'argument "Santé," bien qu'il soit cité, mais par l'argument "Economie," qui sert de titre au chapitre et qui se trouve être justement le terrain sur lequel la Sécurité Sociale est attaquée et sur lequel elle prépare sa défense par les objectifs stratégiques qu'on a vus.

Le récit ne s'appuie pas sur une temporalité. Il ne s'articule pas sur l'évènement du cinquantenaire qui sera célébré au moment de sa parution. Il escamote la question des origines et élude la jonction avec le présent. Pour autant le temps n'en est pas absent. Chaque thème est abordé, indépendamment, sous une forme rétrospective, à travers ses propres étapes, comme s'il suivait sa propre démarche. Il en résulte quelque chose de nouveau par rapport à ce qui remontait de la culture d'entreprise : l'apparition de la durée au milieu de représentations très marquées par l'immédiateté. C'est une durée morcellée, partielle, souvent imprécise, mais elle n'en permet pas moins de prendre la mesure du temps humain. Aurait-il été possible de construire une représentation du temps *ex nihilo* ? Peut-être s'agit-il là d'une première étape obligée.

Cette histoire commence par une Libération (celle de Lyon) et se termine par une révolution culturelle. A part ces deux représentations de rupture, qui constituent d'ailleurs une nouvelle abolition du temps, toutes les autres narrations sont au contraire bâties sur la continuité. On n'y voit pas d'opposition marquée : Hier/Aujourd'hui. Elle serait entrée en conflit avec la thématique de l'histoire sans histoires, de l'adaptation en douceur qu'on nous a dit caractériser la Caisse Primaire de Lyon. On peut noter au passage que si l'histoire se raconte comme une évolution tranquille du côté de l'Etat-major, dans le peu de contacts qu'on a pu avoir avec eux, les syndicats la présentent plutôt comme une succession de conflits et de ruptures, avec, d'ailleurs, pas beaucoup plus d'articulation du temps ni de conservation de la mémoire. Mais le discours syndical n'est pas repris ici.

L'ENTREPRISE CHOISIT PARMI PLUSIEURS THEORIES EXPLICATIVES DE SON HISTOIRE

Essayons de retrouver quelques-uns des postulats qui sous-tendent les conceptions de l'histoire qu'on a croisées au cours de ce processus.

"**Qui sommes-nous, d'où venons-nous ?**" L'histoire qui répond à ces questions, suggérées par Sylvie SCHWEITZER, se donne comme reposant sur le postulat qu'elle sert à exprimer l'identité à partir des origines. Dans le cas de la CPCAM de Lyon on est bien embarrassé d'avoir constaté à quel point la question des origines était maltraitée, sans que ce soit très facile à interpréter. C'est en tous cas un des thèmes majeurs, précisément parce qu'il est occulté.

Il faut "rétablir l'équilibre", ou "donner la parole à tout le monde" (origine : responsable du service et directeur général). L'histoire serait une représentation de tous et de la parole de tous ? Ici, la représentation donnée est loin d'être complète, ni même équilibrée. Par contre, il y a bien un effet de parole unique ou unifiante et pas du tout de parole multiple. Le discours dans sa globalité ne recèle aucune contradiction interne, pas de prise de position ou de ressenti qui se différencie. Cette conception ne semble donc pas avoir, elle non plus, abouti.

Reste un certain nombre de conceptions de l'histoire dont on va entreprendre de chercher des traces dans le discours.

"Il nous faut bien changer, parce que le monde change" (responsable du service et directeur général adjoint). Elle devrait se signaler par des marqueurs qui mettent en évidence des changements internes justifiés par une raison externe qui les rend obligatoires. A part quelques événements comme des déménagements, justifiés par la nécessité, c'est plutôt la thèse inverse qui prédomine. La décentralisation des Accidents du Travail en 1986, par exemple est présentée comme décidée par la Caisse Centrale. En fait, elle est complètement commandée par l'arrivée du nouveau système informatique national LASER. Cette théorie inverse se rapprocherait davantage de celle avancée par FREUD pour décrire la manière dont un sujet se ré-approprie son histoire "Wo Es war, soll Ich werden", là où il y avait du *Ça*, il faut que le *Je* advienne.

"Le monde change, nous faisons changer le monde". Théorie proposée par moi, à contre-courant de la précédente. Il n'est pas facile d'en repérer la trace à travers des marqueurs précis. Elle voulait postuler que l'histoire se construit à travers des contraintes, des opportunités, des choix que l'on opère et qui influent aussi sur le cours des choses. Semble se réclamer de cette théorie la forte présence des pouvoirs décisionnaires locaux. Les parcours professionnels, les biographies des directeurs illustrent également le rôle prédominant de l'acteur dans la construction de sa propre histoire. Enfin, les effets de l'activité de la CPCAM sur le secteur de la santé et sur l'économie en général sont aussi des manières de "faire changer le monde". Mais, il faut bien le dire, le sentiment d'être acteur de son devenir professionnel et de pouvoir influencer sur les changements en cours n'est pas partagé par la majorité du personnel, surtout à la base. Tout l'intérêt de cette théorie était d'ailleurs dans sa rhétorique : ne pas confiner le lecteur dans une attitude de soumission à une sorte de fatalité qu'incarnait la théorie précédente, l'inciter au contraire à la remettre en cause à travers des modèles explicatifs différents. Ce mode de raisonnement est complètement commandé par la nécessité de faire passer les messages actuels sur le changement, dans une dialectique de discours contradictoires. Il n'a rien à voir avec une quelconque réflexion sur l'histoire de la CPCAM qui aurait permis d'aboutir à cette conclusion.

"Avant, c'était pas marrant, aujourd'hui, c'est mieux" (D.G.A., responsable de service, plusieurs autres acteurs dont une rédactrice). Aucun acteur ne l'a jamais exprimé sous cette forme, mais c'est de cette manière que ce postulat a été rendu dans le Journal. En fait, il s'agit de défendre l'idée que tout changement est un progrès. Bien sûr, l'opposition entre passé et présent a été rendue plus difficile par le fait de décider de tout rédiger au temps présent. On ne peut pas construire : "autrefois + (présent)". L'utilisation du temps d'aujourd'hui pour conjuguer le passé a aplati la rédaction, en réactualisant le passé comme si c'était du présent. Mais d'autres marqueurs ont pu désigner la présence de cette théorie; on peut citer :

- "Une telle situation ne peut durer"
- "une autre H.L M. plus fonctionnelle"
- "n'existait pas encore"
- "allège notablement la pression"
- "(avec...) le technicien traite directement"
- "l'assuré n'est plus contraint"
- "Son *Plus* :..."
- "A ses débuts...à peine"
- "Pour éviter les bousculades"
- "Nous ne sommes plus des numéros !"

"diminuer l'encombrement des centres"

"taux de croissance"

"taux de couverture augmente"

L'un de ces marqueurs mérite même une certaine attention : "Le décret du 12 Mai 1960 décharge le Conseil d'Administration d'une partie de son travail". L'effet principal de ce décret a été pour le C.A. de se retrouver privé du plus gros de son pouvoir. Et cela n'a pas sûrement pas été vécu comme un progrès par les administrateurs. Cette reformulation montre bien à quel point la théorie prime sur le fait. Cette théorie est donc fortement présente, même si ce n'est pas partout. Aucune autre n'est plus dominante qu'elle. On peut la rapprocher d'une des premières conditions posées par le D.G.A. au moment de lancer ce projet : "Oui, à condition que cela ne soit pas pour entretenir la nostalgie."

Enfin, la dernière théorie est la plus difficile à déceler, parce qu'elle n'est exprimée nulle part, mais qu'elle se déduit du mode de construction du discours historique lui-même. Pour la faire apparaître, on a choisi un paragraphe court, dans lequel l'ensemble du processus est présent, alors que dans le corps du texte, il est plus diffus, courant souvent d'un paragraphe à l'autre.

"L'ère de la polyvalence

Spécialistes de l'article 40, des accidents du travail, ou chargés de la vérification jusqu'en 87, les techniciens des centres de paiement travaillent par spécificités. Petit à petit, avec l'aide de la formation, la polyvalence se met en place et chaque technicien commence à gérer ses portefeuilles d'assurés dans leur intégralité.

Aujourd'hui, le technicien est pleinement polyvalent sur les activités liées aux prestations. Les technologies, les organisations fondées sur la polyvalence font évoluer le métier. Mais celui-ci s'inscrit encore majoritairement dans le cadre de la mission traditionnelle de l'assurance maladie de payeur de prestations. Toutefois, certains techniciens intègrent de nouvelles activités (l'éducation pour la santé, la Qualité, ou le contrôle interne). La Caisse déploie des moyens, parcours professionnels, formations, technologies, pour aider le technicien dans son nouveau rôle de gestionnaire de la santé."

A la lecture, ce texte donne l'impression de vouloir justifier le présent par le passé sans qu'on sache très bien pourquoi. Il ne contient en effet pas d'argument justificatif proprement dit; c'est un genre que nous avons éliminé délibérément de la rédaction. Il ne comporte pas non plus de qualificatifs qui donneraient à penser qu'aujourd'hui est mieux qu'hier. Cependant le récit du passé est entièrement commandé par la vision du présent. Repérons les marqueurs qui font progresser le discours.

Ils partent de : "jusque.. petit à petit... se met en place... commence à", pour arriver à : "aujourd'hui...pleinement". Les évènements passés sont donc mis en scène comme une succession d'étapes destinées à conduire au présent. Or c'est tout à fait contestable. Chacune de ces prétendues étapes pouvait recéler sa propre justification en soi, ou encore se présenter comme l'aboutissement d'un autre processus. Mais replacée à l'époque où elle se situe, elle ne pouvait en aucun cas constituer une étape de quelque chose qui n'existait pas encore. Ainsi le travail par spécificités ne représente le point de départ d'un processus de transformation que si on le regarde à partir d'une situation actuelle qui est différente.

Arrivé à aujourd'hui, le processus repart en avant : "encore... traditionnelle... certains... nouvelles..." pour aboutir à "nouveau rôle de gestionnaire de la santé", qui ne se situe pas du tout dans le présent mais bien dans le projet de futur. Là, le présent est donc regardé, à son tour, comme une succession d'étapes à franchir pour parvenir à un aboutissement situé dans l'avenir. C'est donc le même mode de construction qui sert à justifier le changement et à présenter le passé. L'organisation d'une histoire qui procède par paliers permettant de parvenir petit à petit à la réalisation d'un projet, lorsque cela se situe dans le futur, cela s'appelle un scénario d'évolution. Il semble bien, ici qu'on ait affaire à une reconstruction du passé *comme si c'était* un scénario d'évolution qui se soit réalisé, ce qui, bien-sûr, est utopique ne serait-ce parce qu'un plan ne se déroule jamais comme prévu. Tout ce passe comme si l'articulation générale voulait faire passer le message suivant : "les *scénarios d'évolution* (refabriqués) du passé vous ont conduit à *aujourd'hui* comme les scénarios d'évolution d'aujourd'hui vous conduiront au *demain* que nous nous avons promis". La reconstruction du passé pourrait alors chercher à convaincre de la capacité de la direction à mener un scénario d'évolution jusqu'à son aboutissement, en entraînant la conviction par des arguments non pas de logique formelle, mais bien de logique naturelle qui font plus appel au *vraisemblable* qu'au *démontré*.

LES ACTEURS JOUENT AVEC L'HISTOIRE EN FONCTION DE LEURS INTERETS STRATEGIQUES

Essayons de dégager quelques pistes pour mieux comprendre comment les acteurs sont intervenus sur ce projet. Bien-sûr, il ne s'agira là que d'hypothèses mais elles s'articuleront, à chaque fois, sur une observation, ou une information, sur des faits, des éléments de la culture d'entreprise ou des caractères identitaires. On va donc tenter de retrouver quelques éléments du jeu qu'a déployé chaque acteur dans l'ensemble du processus de représentation. On se donne pour objectif d'éclairer son rôle en tant qu'acteur, et non pas de déceler ses intentions en tant que personne, ce qu'on serait bien en peine de faire.

Le Personnel

Si la stratégie doit revêtir un double aspect offensif, pour se saisir d'une opportunité, et défensif, pour préserver ses marges de manoeuvre (selon CROZIER et FRIEDBERG), on voit difficilement en quoi le projet historique a pu représenter une opportunité à saisir pour le personnel de l'entreprise en général. A titre personnel, en revanche, certains ont pu être tentés de profiter de l'occasion pour se mettre en avant à travers un témoignage, attirer l'attention dans l'espoir d'en retirer un avantage. Toutefois ils se seraient (et se seront) placés en porte-à-faux avec la culture égalitaire de l'organisation. C'est ce que laissent penser les excuses avancées par des participants comme des non-participants : "Je vous envoie ce témoignage, mais il est bien modeste" ou: "Je ne vous ai rien envoyé, cela ne vous aurait pas intéressé, ce n'était pas important".

Les syndicats

Cette histoire-là est une parole qui ne leur est pas propre. C'est une parole unique alors qu'eux s'expriment dans leur diversité, et ce n'est pas la leur. Le projet, piloté par un service logistique ne peut qu'être ressenti comme labellisé "Direction". C'est, d'ailleurs, une des raisons supplémentaires qui a pu dissuader les agents de participer. Soit ils auraient abondé dans le sens *supposé voulu* par la direction et ce n'est pas forcément bien vu dans une organisation marquée par l'influence syndicale.

Soit ils auraient été tentés de défendre des thèses contradictoires et y auraient renoncé, convaincus que *ça ne passerait pas*. Quant aux syndicats, si le projet historique peut représenter pour eux une opportunité d'accroître leur pouvoir, c'est bien parce qu'il ouvre des possibilités de s'y opposer en défendant d'autres interprétations des faits. Ils l'ont d'ailleurs montré en évoquant quelques souvenirs portant sur des conflits, et en regrettant que les valeurs (mais lesquelles ?) ne soient pas mieux défendues. Conserver ses marges de manoeuvre et se réserver cette opportunité passait donc par le refus de participer.

Le groupe de travail

Le premier groupe, consacré à la recherche historique, a cherché à se placer en marginal-sécant. Comme groupe transverse, il pensait devoir centraliser des informations qui lui arriveraient, puis les organiser et les mettre en forme. Cette position lui a été déniée par le fait que les documents n'arrivaient pas, que la structure participait trop peu et qu'il a fallu au contraire qu'il prenne l'initiative. La deuxième position qu'il a voulu occuper est celle d'expert. Il avait réuni les compétences qui lui auraient permis de revendiquer ce titre. Mais le refus du projet par le directeur général argumenté par la contestation de la qualité historique l'ont sérieusement mis à mal. On peut dire que ce groupe n'a pas réussi à se positionner comme lieu de pouvoir, même provisoire. Mais il est difficile de voir en quoi le projet pouvait représenter une opportunité pour lui.

En ce qui concerne le groupe de rédacteurs, la situation est plus compliquée. Pour une part, il prend la suite du précédent et peut donc se retrouver partie prenante de la même stratégie. Mais en même temps, il est différent parce toutes les personnes qui le composent appartiennent au même service. C'est sans doute ce qui explique que la fonction *formation* soit deux fois évoquée, la fonction *communication interne* une fois, et que le service F.C.E.S soit cité par son nom, alors qu'aucun autre ne l'est ni par son appellation ni par son activité (mis à part : Accidents du Travail). On peut donc penser que le groupe de rédacteurs s'est saisi du projet pour justifier l'existence et l'utilité du service, à un moment où pèse une grande incertitude sur son avenir. D'autre part, une partie du groupe a dû assurer le travail de ré-écriture en mon absence. Au d'une remise en cause profonde, suite au clash, elle a préféré au contraire défendre une certaine fidélité au travail qui avait été mené jusque là. Elle a conservé une représentation du temps progressant par continuité, plutôt que par rupture. Elle a gardé beaucoup des textes dans leur forme première. Elle n'en a pas moins apporté des modifications importantes, mais a évité une remise en cause complète.

Cela aurait correspondu à une élimination symbolique d'un des acteurs : le responsable du projet qui venait d'être désavoué, et avec qui les transactions allaient bien devoir reprendre à l'intérieur du service, sur d'autres activités. Les deux rédactrices se sont ménagé des marges de manoeuvre d'un côté comme de l'autre.

Le responsable du projet (moi-même).

Bien-sûr, il y a de multiples implications, comme la poursuite du D.E.A., ou les enjeux personnels ou familiaux. Mais on va se limiter au rôle de chercheur-acteur. Après avoir échoué à occuper une place de marginal-sécant, notamment par l'intermédiaire du réseau de correspondants communication, je vise ici à être reconnu dans un rôle d'expert qui puisse me servir aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur (projet de changer de travail). Pour y parvenir, j'ai un besoin impératif de faire réussir le projet et de faire triompher mes propres conceptions de la démarche historique. J'ai besoin aussi que la démarche historique rencontre l'intérêt du personnel et son adhésion, ainsi que ceux de la Direction, ce qui va m'amener à intégrer les idées des autres et donc à remettre en cause les miennes. C'est dans ce double mouvement d'influencer et de se laisser influencer, dans cette zone d'incertitude, que va se jouer une stratégie de pouvoir de l'acteur. Mais parallèlement, le chercheur va vouloir examiner ce qui se passe. Et, pour que ses observations aient une quelconque crédibilité, il faut qu'il puisse étudier autre chose que des faits qu'il a lui-même produits. Je vais me ménager une certaine distance pour observer le jeu des autres acteurs, ce qui suppose, à certains moments, de laisser la bride sur le cou, de ne pas intervenir, de proposer et de laisser faire. Le projet va sans doute s'en ressentir, dans la mesure où certaines idées n'auront peut-être pas été défendues jusqu'au bout, pas autant que si le rôle avait tenu par un acteur non-chercheur. Au moment du clash, si le chercheur peut trouver son compte d'analyser un échec plutôt qu'un succès, ce n'est pas le cas de l'acteur. Sa stratégie se trouve mise en échec, non seulement dans les limites du projet, mais par rapport à l'objectif d'acquérir une expertise. Le rôle lui-même est attaqué, menacé de perte de crédibilité à la fois comme responsable des différents groupes de travail et comme exerçant une fonction en communication interne. Il me deviendra donc indispensable de *sauver les meubles*, à n'importe quel prix, sans quoi mes marges de manoeuvre pour reconstruire une autre stratégie auraient entièrement disparu.

Responsable du service

Il semble que sa stratégie générale soit commandée par la nécessité de ne pas se laisser déposséder du contrôle qu'elle exerce sur la fonction communication interne. Cela représente pour elle un enjeu de pouvoir important et va se traduire par des tentatives d'orienter le projet, de l'influencer, ou d'exercer dessus une certaine tutelle, ce qui revient à contrarier la revendication d'expertise. En empêchant le projet d'être totalement autonome, elle le maintient dans le giron du service qu'elle dirige. Mais, du coup, en cas d'échec il n'est plus possible de faire la part du feu; l'ensemble du service est concerné, et elle même par son rôle d'encadrant.

Le directeur général adjoint

Ses enjeux du moment consistent à faire tomber les craintes et les réticences qui se manifestent à l'occasion de la mise en place des nouvelles organisations et des transformations des métiers. Il s'agit de réussir la mutation à l'horizon 1997/2000. Il a su se saisir de la démarche historique pour lancer un projet d'exposition qui réponde exactement à cette préoccupation-là. Le domaine de la Gestion des Ressources Humaines est tout à fait son lieu de pouvoir. C'est lui qui initie tous les grands chantiers de transformation; il est considéré comme expert. A l'inverse, son pouvoir sur les règles organisationnelles dépend entièrement des délégations que lui confie le directeur général. Pendant une période, le projet a revêtu un caractère d'universalité qui ne pouvait se porter qu'à partir de la fonction de directeur général : vouloir que tout le monde soit représenté, respecter les équilibres. C'est d'ailleurs à ce moment-là que le D.G. s'en est saisi. Après le clash, il a été réduit à des proportions plus proches de l'aire d'influence habituelle de D.G.A., alors que dans le même temps, il continuait d'affirmer l'objectif de mobiliser tout le monde autour de valeurs communes. Dans sa volonté de sauver quelque chose du projet, outre ces mobiles, il y a sans doute le fait de sortir de l'échec tout un processus, dont il est tout de même l'initiateur, qui a impliqué de nombreuses personnes et fait l'objet d'une importante communication. Il met aussi en pratique un des principes qu'il a initiés selon lequel le rôle du management est de donner les moyens à ses collaborateurs de réussir. Il opère donc une sorte de balancement entre la fonction qu'il occupe et celle à laquelle il aspire.

Le directeur général

Son intérêt pour le projet (du moins ce qu'on en a su) semble dater de la période où il prend la décision de partir à la retraite fin 1995. L'histoire de la CPCAM va lui permettre d'exercer un pouvoir symbolique dans un domaine nouveau : porter la parole de la Caisse à propos de ses cinquante ans d'existence.

Il se place tout à fait dans sa mission institutionnelle. Nul autre que lui n'est fondé à prendre à sa charge ce discours devant des publics externes, les médias par exemple. Il ne pourrait pas exercer cette fonction à propos de l'histoire nationale, puisque rien ne l'institue comme locuteur habilité dans ce champ-là. Or, justement, il récusera cette partie-là de l'ouvrage en expliquant que c'est à l'échelon national de prendre cette responsabilité. En revanche, il se propose tout à fait de défendre le point de vue de la Caisse sur son histoire.

Mais voilà qu'il se trouve face à un récit qui, on l'a dit, ne présente pas les événements comme déterminés par des décisions de la direction, propose des biographies des directeurs qui retracent leur carrière plutôt que leur politique, bref face à un discours qui semble ignorer la fonction de directeur comme lieu central du pouvoir. D'autre part, comme lorsque des courriers sont signés en son nom, il porte la responsabilité de l'exactitude des informations qu'il divulgue, il est censé représenter le pouvoir de dire le vrai. Et dans le texte qu'il lit, il relève plusieurs erreurs qui peuvent l'amener à douter de la fiabilité de l'ensemble de la recherche. Il se montre aussi en désaccord avec certaines interprétations historiques proposées.

On lui demande donc de prendre la responsabilité d'une publication dans laquelle son pouvoir lui apparaît attaqué de toutes parts, avec des marges de manoeuvre extrêmement réduites pour y changer quoi que ce soit, compte tenu des échéances. En refusant le projet, il échappe à cette menace, et il restaure d'un coup la totalité de son pouvoir, tant il est vrai que le pouvoir, c'est avant tout le pouvoir de dire non.

CONCLUSIONS

POUR UNE HISTOIRE QUI EST AVANT TOUT PRODUCTION

Cette recherche s'est donné pour objectif de lister les moteurs et les freins en suivant le processus de construction historique à la CPCAM de Lyon. Elle vaut ce que vaut le regard d'un seul acteur qui met en place une méthodologie et découvre des outils d'observation au fur et à mesure de l'avancée des travaux. Essayons d'en dresser le bilan.

Parmi les éléments moteurs on a pu relever tout ce qui concernait les préoccupations d'avenir qui justifient le changement d'aujourd'hui, et qui se concrétisent par les projets en cours. Ce sont ces préoccupations qui font *passer commande* d'un projet historique, même dans le cas d'une histoire plus *témoignage* destinée à laisser une marque pour ceux qui suivront. L'élément déterminant ne serait donc pas le présent, mais le futur dans la représentation que l'organisation s'en donne, du moins dans celle que la direction générale cherche à faire passer. Et le présent, du coup, se trouve réduit à un rôle de *moyen*. Soit il permet d'atteindre ces objectifs, soit il y fait obstacle. On a relevé que, au delà de la commande, la représentation du futur est allée jusqu'à imposer la rhétorique du discours historique.

L'évènement commémoratif du cinquantenaire avait, lui aussi, été invoqué comme expliquant la commande. Mais, d'une part, force est de constater qu'il n'en reste rien dans le produit final, à tel point que le D.G.A a même admis que si l'ouvrage paraissait après le 4 Octobre, ce n'était pas grave. D'autre part, il apparaît de plus en plus clairement qu'il n'a jamais fonctionné qu'en discours justificatif, donnant une raison officielle, un prétexte, à une opération qui poursuit une finalité autre. On a vu dans certaines entreprises, Cadbury par exemple, qu'on était capable d'en inventer en cas de besoin. En soi, la commémoration ne contient pas d'objectif, elle ne sert pas d'élément moteur.

En revanche, les stratégies individuelles ou collectives des acteurs ont joué ici un rôle tout à fait prépondérant. Ce sont, bien entendu les acteurs pour qui le projet a représenté une opportunité, qui ont dépensé de l'énergie pour le faire avancer.

Le produit final porte la marque du pouvoir d'influence qu'ils ont développé. Il se présente aussi comme le résultat de luttes de stratégie entre eux.

Au départ, le facteur déclenchant du projet était la résolution de problèmes de communication interne. C'est en argumentant sur la nécessité de fédérer l'ensemble du personnel autour de valeurs communes, en partant du constat d'un ressenti de morcellement dans l'entreprise, que la proposition d'écriture historique a été présentée au D.G.A. A l'arrivée, on ne peut pas dire que cet objectif fédérateur ait été atteint ni dans la représentation de l'espace ni dans celle du temps. La volonté de *vendre le changement de métier* s'y est largement substituée. Mais sans cette formulation initiale, peut-être que rien n'aurait été entrepris.

Il faut encore noter les facteurs liés à l'activité de production elle-même : les échéances, les capacités de production, les compétences disponibles, le budget, la diffusion.

Enfin, on a pu constater la pression de l'environnement, l'actualité interne et externe de l'organisation, la communication faite autour du projet. Citons par exemple : la remise des médailles du Travail, l'inauguration de La Maisonnée, la préparation des fêtes du cinquantenaire par le National qui font prendre en charge le projet par la *Com'Externe*.

Finalement, ces éléments moteurs sont extérieurs à des préoccupations historiques, qu'il s'agisse de la problématique ou de la question de la vérité ou du sens.

En ce qui concerne les freins, les plus nombreux viennent probablement de la culture d'entreprise. C'est celle-ci qui commande les comportements et les attitudes et donc la faible mobilisation autour du projet. On y découvre, parallèlement aux projets de la direction et comme y répondant en négatif, les craintes liées à l'avenir, et surtout le sentiment d'impuissance face au destin. On y retrouve le manque de signifiants spatiaux et temporels de l'unité, à quoi justement on avait voulu remédier par l'histoire, mais qui a largement triomphé dans le document final. La culture d'entreprise ne s'est donc pas laissée prendre de force, même si elle a accepté un produit qui propose des représentations nouvelles. Reste à voir si elle les assimilera ou les rejettera.

La stratégie des acteurs a joué un rôle destructeur au moins aussi important que constructeur. Le projet a bien failli avorter, et dans sa forme définitive, il a subi un nombre important de destructions partielles. De la même façon que la construction d'une histoire d'entreprise peut représenter une opportunité pour certains, pour d'autres c'est sa destruction, sa non-existence, ou la non-participation à son élaboration qui peut en représenter une.

On trouve ici également des contraintes qui tiennent à la production : le fait que l'impression soit impossible en interne, les échéances trop brèves, le budget inexistant.

De même l'actualité interfère lourdement. Elle renforce les craintes quant à l'avenir de l'Institution et donc remet en cause l'opportunité du projet. Pareillement en est-il des grèves, des conflits internes, des contestations possibles qu'on redoute. Enfin la surcharge de production avec la mobilisation générale du mois de Juin a rendu le personnel particulièrement indisponible pendant toute la période de production.

Ici encore ces influences n'ont pas de rapport direct avec l'histoire mis à part un élément pas encore cité : ce que BOURDIEU (1985) appelle : "la croyance dans la valeur du produit". Il dit que pour qu'un produit culturel existe, il faut qu'il ait instauré préalablement la croyance en sa valeur. Il précise que le producteur tout seul ne peut y parvenir. Or, dans le projet de la CPCAM, cette croyance a visiblement fait défaut, puisque le Directeur Général a dénié la qualité historique du produit.

On voit donc que ce sont souvent les mêmes éléments qui servent dans un sens ou dans l'autre. L'élaboration de l'histoire de la CPCAM de Lyon se présente comme un processus fragile, toujours prêt à basculer, à n'importe quel moment : il suffit souvent de peu de choses pour qu'un de ses aspects apparaisse ou disparaisse. Aucun acteur ne peut prétendre avoir exercé un contrôle complet sur l'ensemble de la production.

Dans le même temps, cette construction historique met en oeuvre un processus ouvert. L'histoire ne commence pas à partir de rien. Elle dispose de sources écrites ou orales. Bien avant qu'un produit porte le nom d'histoire il y a nécessairement des discours sur l'histoire même ne serait-ce que sous la forme d'histoires, anecdotes, souvenirs. L'enjeu pour l'entreprise est donc plutôt de les organiser autour de sa propre parole qui serve de référence, parce que c'est un discours unifiant. Il présente, en effet, une unité de temps et de lieu, pas nécessairement celle de l'action, mais en tous cas celle du récit. Le processus est ouvert aussi de l'autre côté : il y a un *après*. Sans l'usage que la culture d'entreprise en fera, l'histoire n'aurait aucun intérêt. Mais nous n'avons pas pu observer ici ce travail d'ensemencement.

Au commencement de cette étude, on se demandait pourquoi certaines entreprises se lançaient dans des projets historiques et d'autres non. On voit que les raisons ne peuvent pas être isolées aussi facilement. Parmi les finalités possibles que nous avons envisagées pour la démarche historique, plusieurs semblent avoir été activées dans celle qui concerne la CPCAM de Lyon.

L'un d'entre eux visait à fabriquer de la mémoire. Mais pour que de la mémoire existe, il faut lui donner de la matérialité. Pas d'histoire sans archives historiques et donc sans conservation de ces archives. Ici, la Caisse Primaire de Lyon démarrait d'à peu près rien; on ne sait pas encore si le fonds documentaire constitué sera dispersé ou conservé. Une autre tendait à reconstituer les événements sur l'articulation de l'expérience humaine. La CPCAM de Lyon a incontestablement avancé dans ce domaine, même si la représentation du temps reste très partielle et peu organisée. On avait évoqué aussi la possibilité de rouvrir des scénarios fermés, pour redonner de nouvelles possibilités de jeu aux acteurs. Les transformations narratives qui mettent en scène des situations agies plutôt que subies et les parcours professionnels, dans lesquels les personnes se montrent maîtresses de leur destin, plaident en faveur d'une finalité de valorisation de scénarios dans lesquels les personnages sont actifs. Il en est de même de toutes les décisions de changement qui sont attribuées à un collectif : la Caisse plutôt qu'à un seul acteur qui imposerait sa volonté aux autres chargés d'obéir. Parmi les autres hypothèses sur la finalité, on peut noter que celle de la réactualisation du mythe fondateur a débouché, au contraire, sur l'enterrement de la question des origines, thème qui à lui seul mériterait une étude. Enfin la vocation fédératrice du projet historique après avoir grimpé jusqu'à une apogée où l'on visait la représentation de tous, s'est ensuite considérablement réduite. Il est vrai que représenter à la fois l'unité et la diversité, et ce à travers différentes temporalités n'était peut-être pas un objectif atteignable.

L'étude révèle aussi les imbrications multiples et complexes des rôles des acteurs dans un jeu très évolutif et très mouvant où les implications et les enjeux peuvent évoluer d'un instant à l'autre. Il semble n'y avoir ni règles précises ni structure définie dans l'organisation des actions qui prennent en compte à la fois une dimension collective et personnelle. Parce qu'il représente quelque chose d'inhabituel pour l'entreprise, le chantier historique a rouvert des lieux de pouvoir dans un espace qui était peu règlementé. Toutefois, le livret n'étant pas encore paru, il ne constitue pas un enjeu essentiel pour l'ensemble de l'entreprise. On n'a donc pas pu observer s'il permettait une nouvelle donne du pouvoir, même s'il a fait l'objet d'une sérieuse passe d'armes.

Dans le processus d'élaboration historique, il paraît indispensable de tenir compte de cet enchevêtrement des stratégies des acteurs qui vont porter et modeler le projet. A la CPCAM de Lyon, le fait de découvrir ce jeu au fur et à mesure du déroulement des opérations n'a pas permis de prendre les précautions nécessaires. On aurait voulu, préalablement, essayer d'éclaircir la question de l'opportunité que dégageait une telle initiative pour les principaux acteurs décisionnaires, de façon à pouvoir s'appuyer sur leur stratégie personnelle plutôt que de s'y trouver confronté. On aurait aimé également préciser avec chacun les conceptions de l'Histoire, et de cette histoire en particulier, qui sous-tendaient ce qu'il attendait du projet.

Mais c'est avant tout la pregnance de la culture d'entreprise qui se donne ici comme un fait majeur. Terrain sur lequel va s'enraciner la démarche historique, elle est aussi celui qu'elle doit fertiliser. Elle conditionne le jeu des acteurs. Elle fournit les éléments informatifs nécessaires. Elle impose aussi des modèles explicatifs, des principes de raisonnement, des méthodologies : qu'est-ce qu'un projet ? comment cela doit se conduire ? Elle définit le rôle des acteurs, le statut des locuteurs. On peut s'étonner de voir, par exemple, que l'historienne du groupe n'a jamais été considérée autrement que comme technicienne à mi-temps. Elle inspire des conceptions : qu'est-ce que l'Histoire ? A quoi cela peut-il servir ? Elle propose des représentations, comme celle du temps et de l'espace qu'on va retrouver dans le produit et dans le mode de production un chantier mené dans l'urgence et la fébrilité. A l'opposé, *alpha* et *oméga*, elle est aussi l'aboutissement de la démarche historique, et toute la question est de savoir ce qu'elle va réussir à en retenir dans un mouvement d'assimilation et d'accommodation. Elle fournit pour cela les modes d'expression, de circulation de l'information, les habitudes de communication. A nouveau, elle définit le rôle des acteurs, les comportements, les attitudes, mais face à quelque chose de nouveau qui va nécessiter une régulation à l'intérieur du groupe. La notion de culture d'entreprise ne suffit d'ailleurs pas en rendre compte du phénomène, telle qu'on a pu la définir jusqu'à lors parce qu'elle semble monolithique. Il faudrait prendre en compte le jeu des acteurs à propos de la culture : s'y impliquer, s'en démarquer, la contester, ou s'en accommoder. C'est à partir de la multiplicité d'attitudes possibles que l'assimilation se fera véritablement, c'est à dire dans la variété d'interprétations, sans quoi il risquerait bien de n'y avoir pas fertilisation mais simplement répétition d'un discours déjà connu.

Enfin si elle doit s'enraciner dans la culture, l'histoire doit devenir partie intégrante de l'identité de l'entreprise. La revendication identitaire a fortement marqué la manière dont la CPCAM raconte son histoire. Elle a proposé des clefs d'écriture avant que ce ne soient des clefs de lecture : caractère lyonnais, adaptabilité. Même si on peut dire que c'est la recherche historique qui a permis de les formuler, il reste que quelque chose se joue ici de l'ordre de la vérité, non pas d'une vérité historique, mais d'une vérité liée à l'identité. Il y a une nécessité impérieuse pour le lecteur *Entreprise* de se reconnaître dans le personnage principal de l'histoire de l'entreprise. Et pour y parvenir, il n'a pas besoin, peut-être même ne souhaite-t-il pas, que le portrait soit parfaitement fidèle, exact. Une image un peu idéalisée, une histoire un peu romancée feront peut-être parfaitement l'affaire. Il faudra en tous cas que l'image renvoyée par ce miroir soit suffisamment ressemblante pour qu'il puisse se l'approprier, et suffisamment, disons : intéressante, pour qu'il ait envie de se regarder dedans, car on ne se regarde pas dans un miroir mais bien dans une image. Voilà pourquoi, sans doute, la CPCAM de Lyon a été capable de produire des injonctions sur ce qu'elle avait envie de voir autant que sur ce qu'elle ne souhaitait pas du tout trouver dans son histoire.

Il est d'ailleurs surprenant de constater à quel point l'histoire et l'identité, telle qu'on l'a décrite plus haut, paraissent structurés de la même manière. Un premier niveau concerne l'Organique. Décider d'écrire une histoire c'est reconnaître qu'une histoire existe. Même avant qu'elle soit rédigée, même avant qu'elle soit lue, par ce simple fait elle marque l'acceptation de l'entreprise de s'inscrire dans une dimension temporelle, donc mortelle. On a pu voir les réticences de la Caisse Primaire de Lyon à s'engager dans la dimension temporelle de même que les fantasmes de mort que cela réveillait. A partir du moment où le pas est franchi, le retour ne devrait plus être possible. Car nier l'histoire d'un individu ou d'un groupe ce serait nier son existence. Est-ce que méconnaître ou ignorer son histoire, pour une entreprise, revient à ignorer ou méconnaître son identité ? Un deuxième niveau de l'identité avait été décrit comme celui du subjectif. Du côté de l'histoire, il consisterait à exprimer ce qu'on est à partir de ce qu'on a été. C'est donc bien la question du *Qui ?* qui est posée mais conjuguée au passé. Rappelons toutefois cette nuance : dans le cas de l'histoire il s'agit d'image et non pas d'identité. Et pour que l'expérience permette une reconnaissance, il faut qu'elle échappe à deux écueils : celui de la fusion *narcissique* et celui de la dépersonnalisation *schizoïde*. Bien-sûr on ne prétend pas que les modèles de la psychologie individuelle soient applicables à l'entité *Entreprise*. En revanche, on pense qu'il peut y avoir quelque chose de cet ordre dans le comportement des individus face à une image de leur entreprise qui leur est renvoyée.

Enfin le troisième niveau concerne le transactionnel. C'est le lieu des échanges, de la communication à propos de l'identité, comme de l'histoire. C'est donc le terrain où intervient la culture d'entreprise avec tout le travail d'interprétations-réinterprétations possibles. C'est le lieu même de l'appropriation et de la réactualisation de quelque chose de l'identité par le discours.

Dans le cas de la CPCAM, il semble bien que la réponse historique se trouve en décalage par rapport à la préoccupation principale de l'identité. La crainte la plus vive manifestée dans les discours tient à la survie de l'organisation ou à celle des emplois, donc de l'existence professionnelle des personnes en tant qu'en faisant partie. Cette menace attaque l'identité au niveau de l' *Organique*. On a vu qu'elle était réactivée aussi bien par l'actualité que par la démarche historique elle-même. Or la réponse apportée par l'Histoire s'adresse essentiellement au *subjectif*. Mais le fait de savoir qui je suis ne me rassure pas quand à l'inquiétude de savoir si j'existerai encore demain. C'est même plutôt le contraire car le discours historique ne dit pas qui je suis mais bien qui j'ai été. Les temps du passé sont ceux des choses terminées, révolues, mortes. C'est peut-être pour cette raison, pour éviter ce piège, que nous avons choisi de rédiger au présent.

Au moment de conclure, on voudrait soulever encore deux questions.

Le première tient au mode de circulation de l'information. On a constaté l'importance de la communication informelle à la CPCAM de Lyon, de la rumeur. Il n'est pas certain qu'un chercheur extérieur en aurait fait la même expérience, car la plupart de ces échanges ont pris prétexte de situations de travail, et ils n'auraient pas été provoqués sans cela, ou auraient revêtu un caractère artificiel. Ce phénomène se caractérise par trois aspects : son importance quantitative, son importance qualitative, et sa nature. La place que tiennent les conversations à bâtons rompus dans la vie au travail n'est pas une surprise en soi, ce qui l'est c'est de voir l'importance qu'elles occupent dans le déroulement d'un chantier, le rôle de régulateur de l'information qu'elles viennent y prendre. De plus, les informations qu'elles véhiculent sont loin d'être anodines ; elles concernent les sujets les plus importants de la vie de l'organisation, comme si, justement, ceux-ci ne pouvaient être évoqués que sous cette forme. Enfin, si l'on avait voulu définir le mode de communication dominant en fonction de la culture d'entreprise, on aurait dit : c'est la circulation contrôlée d'informations écrites, fiables, et validées. La rumeur ne répond à aucun de ces quatre critères et pourtant, on se demande de plus en plus si ce n'est pas le mode de communication principal de l'organisation.

Quand à la deuxième question, elle se rapporte au sujet de ce travail. A travers aussi bien les lectures que cette étude de cas, l'histoire d'entreprise apparaît de plus en plus comme un récit dans lequel on cherche à montrer que tout ce qui existe aujourd'hui était déjà présent en germe dès les origines. On veut expliquer qui on est par qui on a été, montrer que les choses ne pouvaient pas être autrement. Et l'on tient surtout à raconter l'histoire des succès. Mais ce genre discursif s'apparente finalement beaucoup moins à l'Histoire qu'à la biographie. Et si les histoires d'entreprises étaient, en fait, des biographies ? Alors, il ne serait pas indispensable d'être historien pour en écrire une. Mais il y a autre chose, cette façon de décrire l'histoire d'entreprise ressemble aussi à un autre genre : l'histoire mythique ou légendaire. Si l'on en croit P.RICOEUR et surtout F.TORRES, l'Histoire américaine présenterait cette particularité d'intégrer un aspect mythique. Elle repose en effet sur des personnages légendaires : les fondateurs, comme s'ils portaient en germe le destin des U.S.A. formulé dans : *l'American Way of Life*. Est-ce ce qui explique la moindre distance entre l'Histoire et l'approche historique des entreprises aux Etats Unis par rapport à la France ? Serait-il plus facile chez nous d'aborder la question par la *biographie d'entreprise* ?

BIBLIOGRAPHIE

ARCHIER Georges et SERIEYX Hervé : "L'Entreprise du 3ème type", Paris 1984, Le Seuil.

BERNE Eric : "Que dites-vous après avoir dit bonjour?" Beverly Hills 1988 , 4ème édition française 1992 Tchou.

BERTRAND Yves : "Culture Organisationnelle", Presses de l'Université du Québec 1991.

BOURDIEU Pierre, entretien avec Roger CHARTIER, "La Lecture : une Pratique Culturelle", in CHARTIER Roger : "Pratiques de la lecture" , Paris 1985, Petite Bibliothèque Payot 1993, p.267.

Caisse Primaire Centrale d'Assurance Maladie de Lyon, "COURS DE TECHNICIEN ", document interne.

CHARLES Frédéric : "Les transformations du recrutement des instituteurs entre 1955 et 1984" in : "Les transformations du système éducatif" L'Harmattan, p.61.

CHARTIER Roger : "Pratiques de la lecture" , Paris 1985, Petite Bibliothèque Payot 1993.

COURTINE Jean-Jacques : "Le Tissu de la Mémoire: quelques perspectives de travail historique dans les sciences du langage", in **Langages N°114**, Larousse Juin 1994, p.5.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard : "L'acteur et le Système", Paris 1977, Points Essais 1992.

DONOVAN Peter, "Looking back to the future", in **Human Resource Management**, Australia November 1988.

DUPEYROUX Jean-Jacques : "Droit de la Sécurité Sociale", Paris 1980,, Memento Dalloz.

DUMONT Jean Pierre : " **La Sécurité Sociale toujours en chantier, Histoire- Bilan-Perspectives**", Paris 1981, Les Editions Ouvrières.

DUMONT Jean-Pierre : " **Les systèmes étrangers de sécurité sociale**", Paris(1987), Ed. ECONOMICA.

ENRIQUEZ Eugène : " **L'Organisation en analyse**", Paris 1992, PUF Sociologie d'aujourd'hui.

FREUD Sigmund : " **Essais de Psychanalyse**", Petite Bibliothèque Payot1982.

FREUD Sigmund : " **Totem et Tabou**", Petite Bibliothèque Payot 1981.

GOULEMOT Jean-Marie : "De la Lecture comme Production de Sens" in **CHARTIER Roger** : " **Pratiques de la lecture**", Paris 1985, Petite Bibliothèque Payot 1993, p.115.

GUILHAUMOU Jacques et **MALDIDIER Denise** : "La Mémoire et l'Evènement, le 14 Juillet 1989" in **Langages N°114**, Larousse Juin 1994, p.109.

HAMON Maurice et **TORRES Félix** : " **Mémoire d'Avenir-l'Histoire dans l'Entreprise**", Paris 1987, Ed.Economica.

HATZFELD Henri, "A propos de l'ouvrage de monsieur Pierre Laroque : Au Service de l'Homme et du Droit -Souvenirs et Reflexions", in **Bulletin d'Histoire de La Sécurité Sociale N°28**, Juillet 1993, Association pour l'Histoire de la Sécurité Sociale.

HAZFELD Henri : " **Du paupérisme à la Sécurité Sociale-1850 à 1940**" Nancy 1989, Presses Universitaires de Nancy, coll. Espace Social.

HUTEAU Gilles et **LE BONT Eric** " **Sécurité Sociale et politiques sociales**", Paris 1994, Masson, Concours Droit.

JUNG Carl Gustav : " **La dialectique du moi et de l'inconscient**", 1ère édition 1933, Gallimard Idées 1964

LAROQUE Pierre : " **Sécurité Sociale, Espoirs et Constat du Père fondateur**,

entretien avec Guy Herlich pour le journal "Le Monde", 29- 30 septembre 1985 in "**Bulletin de Liaison N° 14**", Comité d'Histoire de la Sécurité Sociale.

LAROQUE Pierre : "Quarante ans de Sécurité Sociale - avant propos paru dans la Revue française des Affaires Sociales -Juillet septembre 1985" in "**Bulletin de Liaison N° 14**", Comité d'Histoire de la Sécurité Sociale.

LAROQUE Pierre : "Sécurité Sociale 1945-1985- allocution prononcée le 18 octobre 1985 à Toulouse ..." in "**Bulletin de Liaison N° 14**", Comité d'Histoire de la Sécurité Sociale.

LAROQUE Pierre : "Au Service de l'Homme et du Droit- Souvenirs et Réflexions" Paris 1993 , Association pour L'Etude de l'Histoire de la Sécurité Sociale.

LE MOIGNE Jean-Louis : "La Modélisation des systèmes complexes", Paris 1990, Dunod.

MALDIDIER Denise et GUILHAUMOU Jacques "La Mémoire et l'Evènement, le 14 Juillet 1989", in **Langages N°114**, Larousse Juin 1994, p.109.

MOSCOVICI Serge : "Psychologie Sociale" Paris 1ère éd 1984,.4è édition 1992,
P.U.F. Fondamental.

MORIN Edgar : "La Méthode, 4. Les Idées, leur habitat, leur vie, leurs moeurs, leur organisation", Paris 1991, Editions du Seuil.

OLLINS Wally : "Identité d'entreprise" InterEditions Londres 1989, Paris 1991.

PAILLARD Denis : "Russie/URSS: le discours national russe comme mémoire et refus", in : **Langages N°114**, Larousse Juin 1994, p.98.

PETERS Thomas et WATERMAN Robert : "In search of Excellence", New York 1982, Harper & Row, Trad. en français: "Le Prix de l'Excellence", Paris 1982, Interéditions.

RICOEUR Paul : "Histoire et Vérité", 1Paris.1955, 2ème édition 1964, Editions du Seuil.

RICOEUR Paul : "Temps et Récit- Tome 1", Paris 1983, Editions du Seuil.

ROWLINSON Michael et HASSARD John , "The Invention Of Corporate Culture -A history of the Histories of Cadbury" in **Human Relations 1993** (vol 46 N°3)

SCHWEBIG Philippe : "Les communications de l'entreprise, au delà de l'image", Auckland Paris 1988, Mc Graw-Hill, Stratégie et management.

THUILLER Guy et TULARD Jean : " La Méthode en Histoire", Paris 1986,, P.U.F., *Que sais-je?* N°2323

TROCME-FABRE Hélène : "J'apprends, donc je suis", Paris 1987, Les Editions d'Organisation.

UCANSS, "Les différentes étapes de la mise en place du système de protection sociale " Formation des cadres, 27è Promotion, Paris 1992

VERON Eliseo : "Construire l'Evènement", Paris 1981, Editions de Minuit.

ANNEXES

ANNEXES

JOURNAL DE CAMPAGNE

**DERNIERE VERSION CONNUE
DE L'HISTOIRE DE LA CPCAM**

PAGES DES JOURNAUX D'ENTREPRISE

**EVOLUTIONS DES SOMMAIRES
DU LIVRET HISTORIQUE**

JOURNAL DE CAMPAGNE

JOURNAL DE CAMPAGNE

L'idée de tenir un journal est venue bien après la première réunion du groupe de travail. J'ai décidé alors d'y intégrer les premières notes prises sur le déroulement des travaux. Ce sont les paragraphes du mois de Février.

Mercredi 8 Février

Simone DARET (responsable Action Sanitaire et Sociale) au tel, me donne des informations sur des personnes à contacter : M.PERRUCCEL-MORIN, Robert FOURNIER (administrateur), M.POSSAT, ancien directeur-adjoint.

Idem Jeanne PAYRASTRE (responsable du Service Immatriculation). Elle cite également M.PERRUCCEL-MORIN.

Le débuts de la communication sur le projet commencent à porter leurs fruits.

Mercredi 15 Février

J'avais demandé à Gérard ROPERT (D.G.A.) l'autorisation de solliciter l'aide directe des retraités pour le projet. Réponse de Françoise CERVEAUX, son assistante, ce matin, au tel : Vêto du Secrétaire Général, impossible de les intégrer à des groupes de travail, problème de responsabilité éventuelle, mais on peut les solliciter quand même. Je prévois de le faire lors de leur repas annuel.

Jedi 23 Février

Entretien avec Sylvie VINSON, responsable du service. D'après une conversation qu'elle a eue avec Joëlle PORTIER (déléguee F.O.), les syndicats ne se sentiraient pas très mobilisé par le projet pour l'instant. Ils regrettent qu'on ne mette pas davantage l'accent sur les valeurs fondatrices de la Sécurité Sociale. S.V. suggère que je prenne contact avec les organisations syndicales, au même titre que les autres acteurs de l'institution, mais de manière informelle, et non-officielle. Je propose de leur demander, comme à tout le monde, s'ils possèdent des archives, des documents ou des photos, qui puissent servir.

Mercredi 15 Mars

Jeanne PAYRASTRE au tel, me précise que, dans mon historique, j'attribue la création des ASSEDIC au CNPF, alors qu'il s'agit d'une convention entre le patronat et les syndicats, dont acte. Elle donne diverses précisions sur des personnes à contacter

Jeudi 16 Mars

Joëlle PORTIER (déléguée F.O.) au téléphone m'indique qu'elle a des films Super 8 sur les médaillés et qu'elle peut me les faire parvenir. Elle parle d'un certain M. ROMANO, à contacter. Elle se souvient d'une déclaration de LARRAT, ancien directeur, au PROGRES, il y a 17 ans, dans laquelle il affirmait qu'avec la mise en place du *système lyonnais*, les assurés seraient payés en 5 jours, ce qu'il n'avait pas été vrai. Elle donne diverses autres informations sur des personnes à contacter.

Agnès BRUCE (déléguée C.F.D.T.), au tel. Son syndicat possède peu de choses avant 1972. Il y a eu des batailles syndicales importantes en 1973, à propos de la préclassification, et une nouvelle classification en 1974. Les mouvements de 1973 ont été assez forts. Il y a eu des discussions nationales et locales. Les grèves ont été assez longues. Dans les années 80 avec la mise en place du système LASER, il y a eu des grèves tournantes, au moment du retour dans les centres de la production. Cela représentait une perte de la convivialité. Contre les usines à décomptes. Fort mécontentement dans les centres.

Patrick MECHIN (délégué CFTC), au tel : Il n'est dans la maison que depuis 10 ans et sa section ne conserve pas beaucoup d'archives. Il contactera Marianne, jeune retraitée, qui a travaillé 30 ans à la CPCAM. Mais Robert GANDONNIERE (DAD) doit avoir la mémoire des débuts de la Sécu?...

Pas réussi à joindre la CGT

Lundi 20 Mars

Florence FAVIER me passe un magazine sur l'histoire des Caisses d'Epargne. Il est édité par les caisses de retraite des Caisses d'Epargne.

Mardi 21 Mars

Vu Alain VAN CUYCK. Ai proposé une hypothèse de travail. L'histoire d'entreprise serait une projection du présent sur le passé. Apparemment cela semble tenir la route, mais gare aux critères pour valider ou invalider.

Mercredi 22 Mars.

Ai téléphoné à France Culture. Il y a eu une émission dans la série "Les chemins de la connaissance" sur la Sécurité Sociale. Je cherche à me renseigner et à me procurer un enregistrement de cette émission. Elle s'appellait "La Sécurité Sociale, une conception moderne de la solidarité" et a été diffusée du 13 au 17 Février, mais apparemment, il n'en existe pas d'enregistrement. Mon interlocutrice me conseille toutefois d'écrire au producteur qui a pu en réaliser une pour son propre compte.

Je trouve au courrier, un article de Gérard ROPERT (directeur général adjoint) dans la revue " Passions et Raisons Publiques". Il y défend l'idée que la vieille conception du service public est fondée sur l'égalité à l'accès et au droit, sur une neutralité par rapport à l'utilisateur, et sur une continuité. Cette conception, d'après lui, ne serait plus adaptée à la société moderne. Dans une société profondément inégalitaire et excluante, seul un traitement différencié et adapté le plus possible au cas par cas permettrait de rétablir l'égalité.

C'est donc une démarche de marketing social qui s'impose autant vis à vis de la clientèle externe qu'interne. Cette idée est la reprise sous une autre forme du rapport de François de CLOSETS sur "l'Efficacité de l'Etat", commission présidée par lui en 1987 (titre : Le Pari de la Responsabilité, Commissariat Général au Plan, Documentation Française). J'archive ce texte pour voir si les idées qu'il contient pourraient servir à détecter les nouvelles valeurs opérantes dans la Sécurité Sociale.

Jeudi 23 Mars

Nicole EL HAJJE (du groupe de travail sur l'histoire) a retrouvé des exemplaires du Progrès de 1945. L'ordonnance du 45 octobre, donnée comme fondatrice, y est à peine évoquée. On ne parle que d'épuration, de ravitaillement, de referendum sur la constitution.

Cela pourrait confirmer que la date du 4 octobre ne serait devenue historique que rétrospectivement.

Vendredi 24 Mars.

Vu les retraités lors de leur repas organisé par le comité d'entreprise. Ai distribué un questionnaire et ai demandé la participation de tous pour rassembler des photos, des témoignages, des anecdotes, des documents. Il y avait entre 200 et 250 personnes. Le questionnaire demandait de citer jusqu'à 5 principaux événements vécus, 5 personnages importants de l'histoire de la caisse, 5 principaux changements dans la vie au travail, 3

valeurs principales. Ai vu quelques personnes qui racontent, à la volée, des anecdotes. Certains ont travaillé avec Bernard CLAVEL. Ai croisé Paul BOUGEOIS. Ce doit être lui qui était chef de centre dans les années 46 et que mon père m'avait décrit comme quelqu'un de colérique, qui jetait son bureau à travers le couloir. Il a connu les assurances sociales des années 30. Il professe des idées nettement C.G.T. (Après vérification il ne s'agit pas de lui mais d'un certain CROZET)

Mardi 28 Mars

Appel à la grève. 56 % de grévistes en tout dans la caisse. Plus de 60 % au siège central. C'est une participation considérée comme forte. Ras-le-bol dû à la surcharge de production, mais aussi au blocage des avancements conventionnels qui fait que les salaires ne progressent pas, ceci en raison des contraintes budgétaires. Telles sont les principales raisons du conflit. Les syndicats réclament des embauches et l'arrêt de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Vendredi 31 Mars

Je reçois une réponse positive de Yves NITHARD (directeur général) à la question : "souhaitez-vous signer de votre nom le courrier adressé à Bernard CLAVEL pour lui demander de rédiger la préface du livre?"

C'est la première fois que le D.G. s'implique personnellement dans ce projet.

Aujourd'hui, ai reçu 3 retours du questionnaire-aux-retraités. Ai distribué à l'ensemble de mes collègues formateurs une version du même questionnaire, mais destinée cette fois à des personnes toujours en activité. Je leur demande de proposer systématiquement à leurs stagiaires de le remplir.

Vu Gisèle CISILIN (du groupe de travail sur l'histoire) pour qu'elle puisse raccrocher après la réunion du groupe qu'elle a manquée. Vu Valérie VALETTE (id) pour recadrer par rapport à sa participation au groupe : sa mission sera surtout de soutenir le projet par un plan de communication. De même Laurence LAURY (id) demande que je l'appelle pour qu'on précise ensemble son propre apport.

Ai adressé au groupe le P.V. de la dernière réunion (relevé de décisions) + un historique de la protection sociale en France + le questionnaire version 2 pour qu'il puisse le diffuser.

Samedi 1er Avril

Je pose dans la boîte aux lettres d'ERSICO la note méthodologique

Lundi 3 Avril.

Vu Alain JUPPE à la T.V. Il se déclare ravi que le président de la Caisse Nationale tombe d'accord avec lui sur la nécessité d'une maîtrise des dépenses. C'est un comble ! La maîtrise des dépenses a toujours été une initiative de la Caisse nationale. Jusqu'à présent, c'est plutôt le gouvernement qui paraissait de ne pas y croire!

Mardi 4 Avril

Présentation orale de la note méthodologique. Il faudra que je resserre les hypothèses sur le cas de la CPCAM de Lyon et que j'évite de m'embarquer sur une mise en cause de la démarche historique en général. Mon sujet doit rester l'histoire d'entreprise.

(Bernard VUILLEME indique un ouvrage de NIETSCHE sur l'histoire).

On me suggère de mieux définir mon objectif de recherche. Le jury me pose une question sur les valeurs fondatrices de la Sécurité Sociale. Je réponds par : unicité, généralité, démocratie sociale. A la réflexion, dans l'après coup, ma réponse ne me paraît pas bonne. Il s'agit là plutôt de principes fondateurs. Je ne saurais pas bien répondre à la question sur les valeurs. A part le mot *SOLIDARITE*, qui me paraît être une constante. J'attends de recevoir d'autres réponses au questionnaire pour pouvoir me faire une idée de la manière dont ces valeurs sont exprimées par les uns et les autres.

Mais la confusion entre principes et valeurs est tout de même symptomatique. La Sécu aurait-elle plus de principes que de valeurs ? Prendrait-elle ses décisions plutôt au nom de ses principes (ou règles) qu'en vertu de ses valeurs ?

Les principes ne devraient être que des moyens, des *principes de fonctionnement*.

Mercredi 5 Avril

Nouveau tract syndical. Nouveau mouvement de grève pour le mardi 11 Avril toute la journée, et non plus une demi-journée comme le 23 Mars. Le tract est signé par toutes les organisations syndicales : C.G.T., F.O., C.F.D.T., C.F.T.C., C.G.C. C'est une reprise d'un appel national.

Les revendications sont :

- " * Contre le cadrage salarial imposé par le ministère`
- * Pour une véritable négociation salariale et l'augmentation SIGNIFICATIVE ET IMMÉDIATE DE LA VALEUR DU POINT.
- * pour la défense de la Convention Collective Nationale
- * pour l'arrêt des suppressions d'emploi
- * pour l'embauche, en contrat à durée indéterminée, dans le respect du cadre conventionnel."

Il s'adresse à tous les organismes et donne rendez-vous devant la D.R.A.S.S.,

représentant du ministère.

Vu Nicole EL HAJJE. Elle a retrouvé l'article de LA LIBERTE dont elle nous avait parlé lors de la dernière réunion. Elle confirme que la Sécurité Sociale lyonnaise s'est bien ouverte le 9 Juillet et non pas le 1er, comme les retraités l'ont prétendu et comme les textes l'avaient prévu. La presse en atteste donc. Toutefois, elle confirme ce point indiqué par les retraités : l'ouverture a nécessité un travail de déménagement et d'emménagement d'archives qui a duré tout le week-end et toute la nuit précédente, et qui a été réalisé par les employés eux-même. La LIBERTE, journal de Centre droit, très partisan, parle de *coup de force*.

N.E.H. a trouvé aussi un livre intéressant sur l'histoire lyonnaise.

Elle pose, d'autre part, le problème de la forme que va prendre notre document final et de sa structure : sera-t-elle chronologique ? thématique ? S'articulera-t-elle autour de quelques évènements principaux. Je réponds que ce sera sans doute cette dernière formule.

Pas d'autres nouvelles sur le projet. Il faudra relancer l'éphéméride, le compléter par des messages micro-ordinateur, pour attirer l'attention des correspondants communication. Pour l'instant, le bulletin micro est en panne. Michel (COCQUARD) n'a rien envoyé samedi dernier. Je n'ai rien écrit non plus.

Synergie (journal du personnel paraissant tous les 3 mois environ) est en préparation. L'article sur l'Europe et la création de la Sécu que j'ai rédigé va donc paraître. On peut s'attendre à du retard, car on attend aussi un 4 pages spécial sur la Foire de Lyon. Compter qu'il sera prêt après le 10 avril. Je compte sur cet article pour relancer un peu la dynamique autour du projet.

Jeudi 6 Avril

Hier Yves NITHARD (D.G.) a reçu la médaille de chevalier dans l'Ordre du Mérite National. Sylvie VINSON (responsable du service Communication interne et Formation) était présente. Elle a rencontré M. LARRAT, ancien directeur de la CPCAM, entré à la Sécurité Sociale en 1946, donc tout à fait au début. Jacques LARRAT aurait fait un discours très intéressant sur l'histoire de la Sécu (19 pages). S.V lui a parlé de notre projet. Il est tout à fait d'accord pour faire profiter de ses souvenirs. S.V. lui a indiqué que nous le contacterions prochainement pour l'interviewer.

S.V. précise par ailleurs que Joëlle PORTIER (déléguée F.O.) viendra dans le service samedi.

Autre nouvelle : Yves NITHARD n'est pas d'accord pour les cartes d'anniversaire. Il s'agissait d'une proposition destinée à soutenir le projet. On aurait envoyé, en son nom, une carte d'anniversaire à toutes les personnes qui auront cinquante ans dans l'année.

Pascale GALLIFET (formateur) a distribué des questionnaires à ses stagiaires. Sur le lot : une réponse vraiment intéressante et 2 personnes prêtes à raconter une anecdote. Je les recontacte de suite.

Vendredi 7 Avril

Vu Joëlle PORTIER, qui venait faire de la retape pour la grève du 11 avril. Je lui ai reparlé des films-souvenir, en super 8, qu'elle m'avait promis. Elle s'engage à les rechercher ce week end et à me les faire passer mercredi.

Lors de mon entretien-bilan (étape 6 mois après l'entretien d'évaluation), Sylvie VINSON (responsable du service) me parle d'une circulaire C.N.A.M. (Caisse Nationale d'Assurance Maladie) récente, qui interdirait désormais à un directeur adjoint de devenir directeur dans le même organisme. Selon elle, cette directive vise directement la CPCAM de Lyon dont le directeur Y.NITHARD part à la retraite dans l'année (en tous cas devrait). Gérard ROPERT, son adjoint, ne pourrait donc pas lui succéder.

A rapprocher d'après elle de :

1) l'absence de citation de la Caisse de Lyon dans le dernier bulletin de la Caisse Nationale *Lettre CNAM*, alors qu'on y traitait de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, domaine dans lequel nous sommes pionnier.

2) le fait que la CPCAM de Lyon soit le seul organisme de la région qui ne soit pas classé en catégorie exceptionnelle, malgré sa taille. D'après S.V. un syndicat devrait avoir un candidat à pousser, et qui n'a pas les galons nécessaires si la CPCAM est Cat.Excep.(F.O. ?)

Si ces informations se confirment, c'est l'ensemble de la stratégie politique de la CPCAM qui serait remise en cause. Dans cette stratégie, G.ROPERT devenait directeur général. Pierre GRANJON prenait sa retraite quelques mois plus tard. Son poste de Secrétaire Général disparaissait pour céder la place à une direction des ressources humaines regroupant le Service du Personnel, la Formation, la Communication Interne, confiée à Régine HASPEL, actuel directeur de la 3ème circonscription administrative. C'est ce qui expliquerait que R.H. cherche actuellement à développer des activités de formation à travers les chantiers qu'elle mène, de façon à acquérir une certaine légitimité.

Tout ce montage spéculatif serait donc remis en question. D'après S.V cela pourrait vouloir dire que G.ROPERT (et par son intermédiaire la CPCAM de Lyon), est plutôt en disgrâce auprès de la Caisse Nationale, actuellement et auprès de F.O., syndicat majoritaire. D'ailleurs, -un signe ?- Y.NITARD n'aurait pas cité une seule fois son nom, lors de son discours d'intronisation.

(Jeudi soir, DAD au téléphone, m'indique que Henri IENNI, mon parrain et ancien de la

Sécurité Sociale, pourrait bien avoir des photos des époques 46/50).

Samedi 8 Avril

Rumeur selon laquelle l'ensemble du dispositif de G.P.E.C. serait remis en cause par Masséna (le siège).

Je reçois une enveloppe de Alain LEVY (Service Invalidité). Elle contient des bons de réduction sur la viande bovine édités par la Communauté Européenne à l'intention des invalides bénéficiaires des fonds de solidarité. Ils sont distribués par les caisses primaires de sécurité sociale de 1974 à 1975. Alain LEVY présente l'opération comme "ce qui se faisait de mieux en matière d'exclusion".

La veille, F.X. COMBASSON (attaché de presse, chargé de communication externe) me remet un dossier contenant des exemplaires de *Sécurité Sociale Actualités* de 1966 à 1974. C'est une publication éditée par la caisse dans ces années-là et destinée aux assurés.

J'ai reçu une lettre de Simone BELL, infirmière retraitée du Service Médico-Social des Travailleurs Etrangers (S.M.S.T.E.). Elle raconte, sur deux pages manuscrites, ses souvenirs depuis son arrivée en 1972 et jusque dans les années 90. J'ai transcrit le texte sur ordinateur.

Dimanche 9 Avril

Au téléphone, je demande à DAD ce qu'il pense de l'idée de contacter la C.N.A.M. pour proposer de donner une suite nationale à ce travail. Il ne connaît pas personnellement Gérard RAMEIX, le directeur, bien qu'il l'ait rencontré. Il n'a pas d'idée précise sur la procédure à utiliser pour ce genre de démarche, mais propose qu'on en reparle dimanche prochain (Pâques).

Mardi 11 Avril

Arrêtées devant l'immeuble du 121 rue Vauban, des camionnettes gênent le passage. Dans le hall qui mène à l'escalier puis au bureau, une partie du plafond pend. Au deuxième étage, les bureaux qui donnent sur la rue sont dévastés : plafonds effondrés, fenêtres arrachées et jetées à terre, plâtre, gravats, laine de verre répandue. La veille, une explosion de gaz a ravagé l'immeuble d'en face et nous avons pris le souffle en pleine face. Heureusement que le lundi, nous sommes fermés.

Il faut compter au moins trois semaines de réparation, nous dit-on. Cela ne va pas simplifier les choses, car il va falloir se rapatrier dans les salles du fond, aller chercher les dossiers au fur et à mesure, déplacer les lignes téléphoniques, bref travailler dans des conditions de fortune pendant quelque temps.

C'est aussi jour de grève. Elle semble fortement suivie. Ce matin, sur France Inter, le journaliste annonçait *l'arrêt de travail des 180 000 employés de la Sécurité Sociale, et la fermeture prévisible d'un grand nombre de guichets*. A Lyon, à la CPCAM, le service du personnel donne une participation de 68 % environ avec une mobilisation de l'encadrement à peu près équivalente. Voir demain pour des résultats plus affinés et les éventuelles suites du mouvement.

Il faut que je joigne au plus vite Mme GUICHERT, ma voisine, qui est retraitée de la Sécurité Sociale. Elle a connu mon père. Elle a donc travaillé à la Sécu depuis au moins les années 50.

De plus, joindre Henri IENNI pour les photos.

Jeudi 13 Avril

Dans ma corbeille *courrier*, un article du *Figaro Economique* du 20 Mars 95 sur l'histoire d'entreprise. Noms cités : Félix TORRES, cabinet d'histoire d'entreprise *Public Histoire*, et Hubert BONIN professeur d'histoire à la faculté de Bordeaux.

Argument principal : les études économiques ou sociologiques ne suffisent plus à comprendre les entreprises parce qu'elles sont des instantanés. Les historiens d'entreprise regrettent le peu de place qu'on accorde à leur discipline et souhaiteraient avoir pour vocation la formation des futurs gestionnaires, comme c'est le cas en Grande Bretagne. " Connaitre les mentalités, les métiers, les savoir-faire des sociétés".

Je décide d'écrire à Félix TORRES et à Hubert BONIN pour leur parler du projet. Dans l'article, il est aussi question d'un conflit d'approche entre les historiens qui veulent se donner le temps d'une recherche approfondie scientifique et les professionnels de la communication qui veulent parvenir très vite à un résultat qui réponde aux attentes du marché.

Mardi 18 Avril

Appel téléphonique de Joëlle PORTIER, déléguée F.O.

Elle me fait passer les films super 8, qu'elle a conservés, sur différents évènements de la Caisse : départs à la retraite, par exemple. Ces évènements se situent à partir des années 60, dans le centre Quarantaine, avant qu'il ne soit réaménagé. On y voit le départ de CROISY, chef du centre.

Elle va contacter une ancienne collaboratrice de M.ROMANO, pour l'inciter à faire part de ses souvenirs.

Appel de Mme VILLARD (Agence Comptable). Elle vient de lire dans Synergie (?!?!?) que nous recherchions des documents sur la Caisse.

Or, à l'Agence Comptable, il y aurait tous les P.V. des Conseils d'Administration depuis 1947 jusqu'à 1972.

Il y aurait également un journal adressé par les assurance sociales de 1934 à leurs assurés.

Tous ces documents étaient conservés dans une chambre forte. M. Denis CHARPENTIER, fondé de pouvoir, ne souhaite pas qu'ils sortent de l'agence comptable, tant que le responsable M. Michel HALLIN, est absent.

Je me déplacerai donc jeudi après-midi pour les consulter. Je négocierai ensuite la sortie des documents qui me paraîtront utiles.

Mais questions :

1) comment se fait-il que ces documents n'aient pas été archivés comme la loi en fait obligation.

2) dans un message micro du 3 mars Gisèle CISILIN (du groupe de travail) précisait que le centre régional d'archives détenait les P.V. des C.A. depuis 1932 jusqu'à 1978. Doublons ? ou erreur ?

Jeudi 19 Avril

Retour d'avoir assisté à une intervention de DAD à l'Hôtel Ariane à Bourg-en-Bresse devant des jeunes du ROTARY (une quinzaine).

R.G. y évoque les difficultés de mise en place de la Sécurité Sociale à ses débuts, le caractère militant et volontaire des premiers employés. Il parle aussi de la main-mise de la C.G.T sur l'organisme dès le début. Il évoque l'impossibilité dans laquelle était la Sécurité Sociale d'assurer une gestion saine de ses comptes, et ce dès le départ, à cause d'un manque de pouvoir. Il poursuit par une analyse des causes des difficultés actuelles et des propositions personnelles de réforme. Il s'exprime en tant que "responsable des questions de Sécurité Sociale à la C.F.T.C, et interlocuteur, à ce titre, des pouvoirs publics, pendant plusieurs dizaines d'années."

J'enregistre son intervention sur dictaphone et propose d'en adresser tout ou partie aux organisateurs de la réunion. Dans l'après-midi, R.G rappelle pour dire qu'une transcription l'intéresse mais qu'il va voir pour ce qui concerne les organisateurs.

Jeudi 20 Avril

Joëlle PORTIER me fait passer la bobine de son film super 8 par une collègue de l'agence comptable, que je dois voir : Mme VILLARD.

A l'agence comptable, je consulte essentiellement des registres de comptes. Certains datent des assurances sociales. On y trouve trace de l'activité de certaines assurances sociales : Le Travail, Le Foyer Lyonnais, Le Bâtiment, une nommée "L.C.". On y retrouve le nom des oeuvres qui appartenaient déjà aux assurances sociales : Mon Repos (Bois d'Oingt), La Maisonnée, les cliniques dentaires. On y découvre les premières difficultés financières de la Sécurité Sociale à travers les rapports de la commission permanente de contrôle mise en place par le conseil d'administration de 1947. Ces difficultés tiennent à la reprise du passif des assurances sociales, l'absence de comptabilité fiable transmise, les retards mis à récupérer les cotisations, et, déjà, l'impossibilité de maîtriser les dépenses et les recettes. On peut y noter successivement l'achat des locaux, ou l'installation de nouveaux centres de paiement dans les années 1950/1960.

Je prends note de la nature de ces documents et brièvement, de leur contenu. Mme VILLARD les conservera de nouveau à la cave, soit pour un prêt ultérieur, soit pour voir s'il convient de les transmettre aux archives régionales. En tous cas, il ne s'agit pas de P.V. de C.A.

Pendant que je travaille à l'exploitation de ces documents, Bruno HUYARD, adjoint au responsable du centre de paiement situé juste en dessous, et par ailleurs correspondant communication, vient me voir. Il me conduit chez le chef de centre Guy ARRIGHI, qui a pu se procurer les enregistrements complets de l'émission de France Culture sur la Sécurité Sociale en lançant un appel auprès des auditeurs. Cet enregistrement contient 2 interviews de Pierre LAROQUE, 2 de Pierre ROSANVALON, économiste, et une de Rollande RUELLAN, directeur de la Sécurité Sociale (je ne vois pas à quoi correspond le titre). J'en prendrai copie pour lui rendre les originaux.

Mercredi 26 Avril

Je reçois copie, transmise par le secrétariat de la D.G d'un courrier adressé par Bernard CLAVEL, en réponse à la lettre adressée par Yves NITHARD. B.C. y évoque son arrivée en 1946, l'ennui de travailler dans un service qui réclame des indus à des gens qui, parfois, n'avaient "pas un radis". Il parle de son départ, dit qu'il ne regrette rien, confesse qu'il a emporté avec lui quelques dossiers, pour les soustraire aux poursuites, et évoque quelques souvenirs heureux et malheureux de cette période-là.

L'original de ce courrier est conservé par Yves NITHARD. Si nous devons

publier cette lettre, et il faudra bien le faire, le D.G. devra sans doute répondre à ces quelques points litigieux, comme la disparition possible de dossiers ou encore le fait de faire des "cocottes en papier".

Vendredi dernier, Jacques LASSALLE (du groupe de travail, chargé particulièrement des images), a visionné les bobines des films de Joëlle PORTIER. Il n'y a, d'après lui, pas grand chose à en retirer.

J'ai dérushé, et transcrit ce matin l'intervention de R.G. devant le club ROTARY YOUTH. Quatre heures de travail. Cela représente huit pages format *brique*, sans un brin, d'air, rien que pour la partie exposé, sans tenir compte des questions/réponses. Je ne pourrais jamais faire cela pour toutes les interviews, il faudra se contenter de notes partielles.

Samedi, j'ai écouté les cassettes de l'émission de France Culture "Les chemins de la Connaissance". Il faudrait dérushé au moins les deux interviews de Pierre LAROQUE. Certains points viennent en réponse aux propos tenus par R.G. Par exemple, P.L. considère que la C.G.T a été pour lui une aide précieuse dans la mise en place de la Sécurité Sociale, là où R.G. parlait de noyautage et de lutte de pouvoir. Le discours de Pierre LAROQUE est peu différent des propos qu'il a tenus il y a dix ans lors du quarantième anniversaire.

En revanche, les propos tenus par Pierre ROSANVALON, de teneur, semble-t-il néolibérale, méritent une ré-écoute plus attentive.

Suivait l'intervention de Rollande RUELLAN. Il est tout de même étrange, que dans cette émission, on n'ait tendu le micro qu'à des fonctionnaires, ou représentants de l'Etat, ce qui est en contradiction avec ce qu'est la Sécurité Sociale, (mais pas avec ce qu'est France Culture, il est vrai) pas un seul employé ou représentant de l'Institution.

La Caisse Nationale fait parvenir aux directeurs Y. NITHARD, son adjoint G. ROPERT, et Gilles LAURENDON, en tant que directeur de la communication externe, un message. En vue d'organiser une exposition itinérante, elle demande à tous les organismes de lui fournir des photos, dessins, articles de presse, ouvrages retraçant les 50 ans d'histoire. Cette exposition devra mettre en parallèle ces documents avec d'autres qui relatent des grandes découvertes ou encore des faits sociaux, des événements culturels, sportifs ou historiques, ou des découvertes médicales. Gilles LAURENDON, qui me transmet la consigne, demande quelles sont les pièces que nous pourrions fournir sans pour autant nous démunir. Cette lettre était adressée aux directeurs des C.P.A.M., C.R.A.M., C.G.S.S. Elle est arrivée le 12 avec demande de réponse pour le 2 Mai

dernier délai. Le message ne me parvient que le 26; il me paraît difficile de réagir en si peu de temps.

Jeudi 27 Avril

Je téléphone à DAD pour demander son avis sur la procédure à suivre pour faire une proposition à La Caisse Nationale pour une suite à donner à ce travail : un doctorat.

Il pense préférable d'adresser une candidature au nom du labo de recherche mais de lui faire suivre la voie hiérarchique. Il conseille de recueillir des recommandations pour appuyer la demande. Je demanderai à Yves LEQUIN (+ à Y.NITHARD ?)

Ce matin nous avons tenu réunion du groupe de travail. Gisèle CISILIN était absente. Nous avons constitué une première trame historique à partir des événements relevés. Puis nous avons choisi des thèmes autour desquels articuler l'ensemble de l'ouvrage. Sur suggestion de Nicole EL HAJJE, nous n'optons pas pour une histoire événementielle mais pour une approche thématique. La structure ne sera pas donc chronologique. Thèmes : mise en place de la sécu à Lyon, le personnel de 1945 à 1995, évolution de l'activité de la caisse, les relations avec la clientèle, évolution de la caisse (son organisation, ses structures). Il faudrait rajouter : le travail à la CPCAM, les méthodes et outils, les événements marquants (Libération, inondations etc...), des anecdotes.

Nous nous sommes répartis des interviews à réaliser d'ici le mois de Mai. Nous devons également proposer un sommaire détaillé à la DG.

Valérie VALETTE lancera un concours d'anecdotes par l'intermédiaire de Synergie (Journal du personnel). L'ensemble du groupe reconnaît que le personnel paraît peu motivé par le projet pour l'instant. Ceci est également vrai pour les retraités.

Plus tard dans la journée, un collègue vient me voir pour demander s'il est trop tard pour faire passer des documents. Il me transmet un "bétisier".

Vendredi 28 Avril

Je m'aperçois que Sylvie VINSON (responsable du service) fait circuler une copie du texte de Bernard CLAVEL dans le service.

Je décale le rendez-vous pris avec Sylvie SCHWEITZER (du centre Pierre LEON) au vendredi 5 Mai.

Départ NITHARD. Aux dernières nouvelles de la Gazette, Sylvie VINSON nous annonce que Yves NITHARD a décidé de prendre sa retraite au 31 décembre 95. Cette décision permet au Conseil d'Administration de désigner dès maintenant son successeur. Or, jusqu'au 30 Juin, ce pourrait être Gérard ROPERT. En effet, le gouvernement semble avoir d'autres préoccupations, actuellement, que de signer des décrets d'application. Du

fait, la circulaire qui interdit l'accès des postes de directeur aux directeurs-adjoints des mêmes établissements, cette circulaire ne serait pas encore applicable, faute de décret, et bien que sa date d'effet soit au premier Janvier.

Si ce coup réussit, il aura permis de court-circuiter le mauvais procédé qui aurait éliminé Gérard ROPERT de la course au pouvoir. Et la révolution de palais tant redoutée n'aura pas eu lieu (A suivre...)

Aujourd'hui, les candidats aux postes de contrôleurs internes ont subi les tests de sélection. Les parcours professionnels qualifiants continuent d'être mis en place.

Valérie VALETTE me passe un numéro de *Mutualité Fonction Publique*, sorti à l'occasion des cinquante ans de la Mutualité. Il y a une intervention de Pierre LAROQUE. Ce magazine, arrivé chez Gilles LAURENDON, ne nous avait pas été transmis ni par lui, ni par F.X. COMBASSOIN.

F.X.C. annonce à Sylvie VINSON la tenue des journées de la communication à Mâcon les 7 et 8 Juin. Il demande si un représentant de la communication interne souhaite y participer. S.V. ne pourra pas s'y rendre. Elle en parlera à son adjointe pour la com'interne : Nathalie PICARD. Il paraît qu'il y sera largement question du cinquantenaire.(A suivre...)

Mercredi 3 Mai

Ai pris rendez-vous avec Charles d'ANGELO à Paris le 11 Mai prochain. Ch.d'A. est le formateur qui m'a parlé d'histoire d'entreprise lors d'un stage en Juillet 94. Lors de ce rendez-vous, nous devons évoquer l'avancée des travaux et voir si la "méthodologie est correcte".

Ce vendredi, je dois me rendre chez Gérard ROPERT, pour entendre ce que différents services (G.R.H par exemple) ont fait remonter comme remarques et critiques à propos de la communication interne. Ensuite Sylvie VINSON fera des propositions de plan d'action. (Consigne transmise par S.V.)

Ai pris rendez-vous comme prévu avec S.V. pour faire le point sur l'avancée du projet : le 1er juin.

Vendredi 5 Mai

Idée ou hypothèse : pourquoi les gens ont-ils tant de réticences à participer à ce projet? Les actifs à cause de leur charge de travail qui mobilise trop leur attention : peut-être. Mais les retraités ? Pourquoi ont-ils tendance, y compris les membres du groupe de travail, à s'en remettre à moi ?

Hypothèse : il faut que celui qui a l'initiative de raconter l'histoire représente un regard extérieur, une curiosité qui vient d'ailleurs. A creuser.

Ce matin, Gérard ROPERT nous avait convoqués : S.V., Valérie VALETTE, Yves GENDIN (accompagnateur), Nathalie MOORE (G.R.H.), Jean-Pierre PERCONTE (responsable G.R.H.) et moi-même. Nous avons été informés qu'il comptait mettre à plat la communication interne, notamment pour répondre aux inquiétudes et incompréhensions des agents concernant les projets, pour éviter les refus d'entretiens d'évaluation qui cette année semblent s'annoncer nombreux.

En fait, G.R. s'est contenté de nous passer commande d'un projet : réaliser une exposition itinérante sur l'évolution du métier de technicien depuis 1945 : passé, présent, avenir. Pour G.R. c'est un moyen d'organiser une animatoïn (débat à propos des évolutions en cours) sur chacun des sites, en profitant du cinquantenaire. Je fais remarquer que le groupe de travail sur l'histoire réfléchit déjà à ce thème, et que nous pourrions donc mener le travail en parallèle.

Cette idée d'exposition, nous précise G.R. a été suggérée par Daniel COUTURIER (Directeur-adjoint chargé de la production).

G.R. n'est semble-t-il pas disposé à évoquer d'autres sujets à propos de communication interne aujourd'hui. Il nous laisse réfléchir à ce projet dont il confie la conduite à S.V.

Rentré dans le service, S.V. se montre surprise que la réunion n'ait pas correspondu à ce qu'elle avait annoncé et qui semble-t-il lui avait été communiqué. Elle souligne la manière dont G.R. a appuyé sur le fait que le projet ait été proposé par Daniel COUTURIER. C'est d'autant plus étonnant que la communication n'entre pas du tout dans ses attributions. Pour elle, il lui semble que G.R. a essayé de nous "vendre D.C. comme futur directeur général -adjoint, dans la perspective où lui-même deviendrait le prochain D.G. d'ici quelques mois.

Autre réflexion de S.V. Il lui semble que le projet n'est plus du tout dans les préoccupations de G.R. alors qu'il intéresse aujourd'hui vivement Yves NITHARD. Si c'est vrai j'ai intérêt à me dépêcher de terminer avant qu'il ne parte à la retraite. S.V. suggère même que je lui demande d'appuyer ma demande de financement de doctorat auprès de la Caisse Nationale. Y.N. y serait particulièrement bien en cours. Je vais suivre ce conseil..

Je reçois quelques questionnaires remplis adressés par Gisèle CISILIN ainsi que quelques autres arrivés par courrier mais sans mention d'origine.

Nicole EL HAJJE téléphone. Ses recherches documentaires sur la presse se poursuivent. Elle a pu faire une intervention de 1/4 d'heure dans son service pour présenter le projet et distribuer les questionnaires que je lui ai adressés. Elle me soumet un problème. Certains collègues sont gênés d'avoir à indiquer leur nom sur le questionnaire.

Je m'étonne de cette réticence parce qu'on ne les interroge pas sur des opinions mais sur leurs souvenirs en leur laissant toute latitude de répondre ce qu'ils veulent. Je propose de les rassurer en avançant deux arguments :

1) Aucun document qui nous est confié n'est transmis à qui que ce soit. Les coordonnées que nous demandons ne nous servent qu'à recontacter les personnes pour demander davantage de précisions, en cas de besoin.

2) Rien n'est publié sans l'accord des auteurs.

Je rencontre ce jour à 17h 00 Sylvie SCHWEITZER, à la Maison Rhône Alpes des Sciences de l'Homme, Centre Pierre Léon. Elle se montre intéressée par le projet, inquiète de l'ampleur qu'on veut lui donner, dans un délai aussi court. Pour elle, le livret ne pourra pas aller au-delà d'une vingtaine de pages. Elle m'incite à me méfier des témoignages directs, car la mémoire n'est pas fiable. Elle dit que la mémoire des gens, c'est la mémoire privée. Ils constituent le temps autour des événements de leur vie. Les événements extérieurs comme par exemple ce qui arrive dans le milieu professionnel, ne viennent que se raccrocher de manière plus ou moins heureuse à cette charpente. Elle a rencontré des gens qui n'avaient gardé aucun souvenir du Front Populaire, bien que l'ayant vécu.

Les documents, dit-elle, sont plus fiables. Je ne devrais interroger les témoins que sur des faits déjà largement établis par des documents. Mais le travail documentaire est difficile. C'est un métier. Il faut se laisser imprégner par les informations, savoir comment les traiter, les croiser, laisser décanter, avant de pouvoir en tirer quelque chose. Elle ne me recommande pas de m'essayer au traitement de documents primaires, faute de temps, et de formation.

Elle suggère de mener le travail en deux temps:

1) Ecrire un livret, ou dépliant, sommaire, de présentation à l'occasion du cinquantenaire, pour faire réagir le personnel

2) Profiter du mouvement ainsi créé pour mener un véritable travail historique selon une méthode rigoureuse. Elle propose de me donner une bibliographie historique notamment sur la méthode.

J'explique qu'il y a peu de chances que la deuxième étape voit jamais le jour, sauf peut-être au plan national, et que nous avons une commande sous cette forme à servir. Mais j'intègre le conseil de réduire nos ambitions à quelque chose qui soit effectivement réalisable.

S.S. suggère que le livret se développe sur les thèmes suivants : situation par rapport à l'histoire nationale, ce qui différencie la CPCAM de Lyon de la Sécu en général ou des autres caisses (lyonnaises par exemple), les textes fondateurs nationaux, les immeubles, le personnel (d'où il vient, comment ils sont formés, des parcours

légendaires), interviews de directeurs, la vie au travail, le plus possible d'illustrations. Pas d'interprétation de documents bruts mais présentation de *fac simile* assortie d'un simple commentaire : Effectif de la Caisse, Activité au cours du temps, Remboursements en francs, Moyens de communication selon les époques. Montrer et commenter. Idem : Les réalisations sanitaires."Qui sommes-nous ? D'où venons-nous ?"

Nous convenons de nous recontrer à nouveau début Juin et de consacrer plus de temps à l'examen de ce travail, documents à l'appui. S.S. pourrait éventuellement trouver du monde pour aider, mais il faudrait envisager un minimum de rémunération. Moi j'envisage plutôt une collaboration dans le cadre d'un éventuel doctorat, où nous aurions plus de temps pour faire les choses à fond.

Jeudi 11 Mai.Paris

Dans l'intervention de Gérard ROPERT le 5 Mai, il avait également expliqué que les changements en cours consistaient en un changement du contenu du métier de technicien. Depuis 1945, précisait-il, seuls les outils et les méthodes de travail ont changé, mais le métier est, au fond, resté le même : traiter le dossier, payer. Demain, il s'agira d'autre chose : gérer. C'est une révolution culturelle, le plus important changement jamais connu, d'une nature toute différente de l'informatisation, par exemple.

Vu, ce soir, Charles d'ANGELO. 3/4 d'heures d'entretien environ. Il suggère de mobiliser un maximum d'acteurs de l'entreprise, de solliciter le concours de retraités, de demander à des stagiaires de réaliser une partie des interviews dont nous avons besoin, de faire mettre à notre disposition une dactylo qui puisse assurer les transcriptions. Tout cela me paraît bien peu praticable.

Il suggère également de faire rédiger une vraie préface par une autorité morale qui puisse avoir quelque crédibilité dans le domaine de la protection sociale. Après discussion, Raymond Barre paraît un choix assez intéressant, surtout s'il est amené à devenir Maire de Lyon. Demander l'accord du D.G puis de Raymond BARRE. Le choix du texte de Bernard CLAVEL, mais il ne l'a pas lu, ne lui paraît pas convenir, parce qu'il ne met pas l'accent sur une valeur fédératrice de l'ensemble de l'ouvrage. Il n'explicite pas la notion de solidarité. En revanche, il conviendrait tout à fait comme illustration.

Pour Charles d'ANGELO, le plus important est de renforcer la fierté d'appartenance en valorisant la finalité du travail : le service rendu au client à travers différentes époques. Il parle de la noblesse de la mission à travers la notion de solidarité. Il voit comme illustration des chiffres : le temps qu'on mettait à traiter un dossier il y a cinquante ans et maintenant, des documents : évolution d'une feuille de soins, des photos : un guichet, un bureau, même si ce n'est pas à Lyon.

Il insiste pour qu'on réalise un sommaire au plus vite, quitte à le faire évoluer. D'autre part, nous devrions dresser une liste d'une dizaine de personnes à interviewer en priorité et nous les répartir.

Nous convenons de nous recontacter éventuellement d'ici quelques semaines pour mesurer l'avancée des travaux.

Vendredi 19 Mai

Le gouvernement JUPPE est nommé. En charge de la Sécu et de l'Assurance Maladie Elisabeth HUBERT. En charge de la "solidarité entre générations" Colette COLACCIONI. L'éclatement de la Sécurité Sociale semble se confirmer. Plus aucun ministère ne porte le nom de Sécurité Sociale. C'est la première fois depuis cinquante ans que cela se produit.

Aujourd'hui, ai pris rendez-vous avec Jacques LARRAT, ancien directeur, pour un entretien préparatoire à l'interview prévue pour le mardi 30 Mai. Il préfère se déplacer dans nos locaux. Rendez-vous également avec André CHARBONNIER, qui a fait toute sa carrière comme technicien, et qui habite Oullins.

Ce soir, remise de médailles du Travail, Salle de La Ficelle, Lyon Croix Rousse. Vu Mme BIJAOPUI, C.F.T.C. Elle ne m'a pas trouvé beaucoup d'archives concernant la C.F.T.C., mais suggère d'interviewer René BERTUCCIOLI qui était présent depuis l'origine. Je n'aurai peut-être pas le temps d'interviewer "BERTU". S'il pouvait nous adresser au moins quelques souvenirs par écrit, suggère-je.

Mme BIJAOUI précise que les deux assurances sociales principales étaient Le Foyer Lyonnais (Catho et Soyeux) et Le Travail (C.G.T.). Elle se souvient que les relations n'étaient pas toujours faciles entre les syndicats. La C.G.T avait, à l'origine, largement monopolisé le pouvoir (noyautage). Les relations entre la C.F.T.C et le directeur M.LARRAT étaient plutôt tendues, parce que LARRAT était F.O.

Mercredi 31 Mai

Hier, j'ai interviewé Jacques LARRAT, ancien directeur. L'enregistrement magnéto est difficilement audible. Je ne l'ai transcrit que partiellement et de manière souvent synthétique, ce jour. Il témoigne de plusieurs spécificités lyonnaises quant à l'organisation et à la politique conduite. Il me permet de poser des caractéristiques qui pourraient fonder une identité :

- le mentalité de pionnier présente dès les origines. La Caisse s'est lancée dans des chantiers comme l'informatique, bien avant que le national n'en fasse son cheval de bataille.

- la capacité d'adaptation en douceur. En anticipant, la Caisse aurait pu, finalement

, prendre le temps de digérer les innovations à son rythme.

- une revendication d'indépendance quant à son mode de fonctionnement, un attachement à des spécificités, une certaine autonomie par rapport au national.

Au nombre des spécificités lyonnaises, on peut compter :

1) l'organisation sous forme de caisse centrale dotée de caisses locales, puis de circonscriptions administratives,

2) la volonté de décentralisation des points d'accueil dès le départ,

3) le recours massif à l'installation de sections locales mutualistes,

4) le système lyonnais : système d'information qui a précédé le système national LASER.

LARRAT chasse quelques idées reçues. L'enthousiasme des premières années n'avait, selon lui, rien à voir avec la Sécu. Il s'agirait simplement d'un effet de la Libération, commun à toute la Société.

Quant à l'aspect militant de l'engagement dans la Sécu, il ne le reconnaît qu'aux militants syndicaux des tous débuts.

Il ne voit pas ce qu'on entend par valeurs fondatrices, et pense qu'il s'agit d'une reconstruction d'historiens.

Il ne voit pas de changements fondamentaux après le 12 Mai 1960, et d'une manière générale, présente l'histoire comme se déroulant avec une grande continuité.

Ce matin, s'est tenue la première réunion de préparation de l'exposition sur l'évolution du métier de technicien. J'y ai fait deux choses importantes :

1) proposé que le regard historique soit problématisé, afin qu'on n'encourage pas la nostalgie. Par exemple : nous sommes une caisse qui a toujours su s'adapter en douceur aux changements ou encore : nous sommes une caisse qui depuis toujours joue un rôle de pionnier.

2)Proposé d'illustrer un thème qui, s'il est retenu, constitue la première construction d'un "faux" historique. Il s'agit de montrer comment la caisse a toujours su anticiper. L'illustration serait : l'installation du siège à La Part-Dieu en 1961? 1962 ? près de 15 ans avant que le centre administratif de la ville ne se déplace dans ce quartier (1975).

Historiquement, c'est faux. Nous avons récupéré cet immeuble un peu par hasard. La Caisse Régionale qui se le destinait, ne pouvait plus l'utiliser, suite à la fusion des 2 caisses régionales vieillesse et assurance maladie. Pourtant, à y regarder de plus près, il se cache ici un déterminant historique plus puissant. Les immeubles de la Caisse Régionale et de la Caisse Primaire ont été construits dans cette partie de la ville parce que c'était la seule assez près du centre dans laquelle on pouvait trouver des terrains constructibles (un peu comme Gerland aujourd'hui).

De plus, la Caisse Régionale Vieillesse occupait auparavant l'ancienne caserne de La Part-Dieu. Le fait qu'elle déménage a donc permis de détruire ces bâtiments, qui ont pu laisser la place, quelques années plus tard, au projet d'aménagement de La Part-Dieu.

Nous avons donc bien joué un rôle dans la naissance du quartier de La Part-Dieu. Le nouveau centre s'est installé pour les mêmes raisons que nous : présence de terrains constructibles à proximité de la presqu'île.

Mais il est relativement faux de dire que nous ayons anticipé quoi que ce soit. La nécessité d'exprimer l'idée d'anticipation nous pousse ici à fabriquer une vérité symbolique.

Ma proposition a été bien accueillie par le groupe. Si elle est retenue in fine, elle aura acquis sa valeur symbolique, par le fait d'être passée entre plusieurs mains. Il s'agira alors de savoir quelle forme définitive elle aura prise.

Flah Back

La semaine dernière, j'ai essentiellement travaillé à la constitution de fiches. Chaque document est maintenant répertorié.

J'ai achevé la lecture de Hamon & Torrès : Mémoire d'Avenir. Je suis embarrassé parce que Torrès défend des idées sur la spécificité de l'histoire d'entreprise très proches de la problématique que je voulais mettre en oeuvre. Pour lui, c'est le présent qui est bien l'aspect central. C'est dans le présent que l'on reconstitue le passé et qu'on lui donne du sens. Il se réfère à la psychanalyse. Il parle d'histoire appliquée pour signifier que l'histoire n'intéresse les entreprises que dans la mesure où elle peut répondre à leurs préoccupations du moment pour un coût qui soit raisonnable.

J'ai reçu quelques documents du bureau itinérant. Type bêtisier. Il s'agit de lettres d'assurés qui, pour une raison ou pour une autre, seraient ridicules. Pour ma part, je n'ai pas du tout l'intention de donner l'impression qu'on tourne en dérision le malheur des gens, même s'ils s'expriment d'une manière bizarre. Il n'est pas question qu'on publie cela.

Jeudi 1er Juin

Vu, hier, Valérie VALETTE, pour établir une estimation des coûts et possibilités de réalisation du livret. Il sera, sans doute, format A5, 80 pages, en noir + une, deux, ou trois couleurs, mais pas en quadrichromie, et réalisé en interne. Nous n'aurons sans doute pas les moyens de le faire imprimer à l'extérieur.

Vu, ce matin, Sylvie VINSON. Elle insiste pour qu'il y ait des histoires de vie, avec une représentativité des agents. Je défends qu'il ne faut pas que nous nous surchargions de travail par des interviews supplémentaires, et que nous devons nous contenter de quelques parcours-type en illustration. Par exemple, montrer le déroulement

de carrière de quelqu'un. Nous parlons de la promotion interne. Elle dit que c'est là une valeur que la maison a toujours défendue. J'objecte qu'il y a aujourd'hui des promus qui viennent directement de la sphère technocratique (CNESSS) sans être passés par la base. Mettre en avant cette idée me paraît donc dangereux, d'autant que le prochain directeur général, si c'est Gérard ROPERT, est justement dans ce cas, et qu'il est souvent ressenti comme technocrate. Cela risquerait donc de le déstabiliser. Il faudrait plutôt montrer les deux voies de promotion possible : l'interne, la traditionnelle, et l'externe, à condition de mettre en évidence qu'on enrichit l'ensemble de la structure en important de la sorte des compétences qui n'existaient pas auparavant. Mais il ne faudrait pas se servir de l'exemple d'un agent de direction, trop susceptible de contestation. Alors qui ? Sylvie VINSON, les conseils en G.R.H., l'attaché de presse, ont été recrutés directement à l'extérieur, mais ils sont trop en vue, sur des fonctions qui suscitent trop facilement la polémique, pour servir de modèles. En fait, il existait un troisième *cursus honorum* possible autrefois : le piston par appui syndical, auquel a voulu mettre fin le CNESSS, sans parvenir toutefois à le supprimer complètement. A cet égard, il serait possible que NITHARD ait prorogé la règle du "chacun son tour" qu'on prête à LARRAT.

SD.V. souhaite soumettre à G.ROPERT la proposition de demander aux syndicats de s'exprimer sur l'histoire de l'organisme.

En fait, cette réunion était un bilan d'étape sur l'avancée des travaux. Or, S.V. cherche à influencer la conception de l'ouvrage. D'autant que c'est elle qui assure l'entretien avec G. ROPERT, pour lui présenter ces idées et lui faire valider le sommaire détaillé que nous allons préparer demain.

J'ai demandé à l'Agence Comptable de nous adresser les documents d'archives que j'ai vu sur place l'autre jour. De cette manière, nous pourrions les avoir sous la main dès que nous démarrerons la rédaction.

Ah !... Dans les questions à aborder avec G.ROPERT; il faudra qu'il y ait les procédures de validation. Notamment, compte tenu des délais et de la période estivale, sera-ce lui ou Y.NITHARD qui validera ?

J'écris à *Bulletin d'Histoire de la Sécurité Sociale* pour lui parler du projet de D.E.A. Je téléphone à Patrice KOWALOW, du service général. Il va chercher des photos de locaux et guichets dans son service et me rappeler ce jour.

Mercredi 7 Juin

Vendredi 2 Juin s'est tenue une réunion du groupe de travail. Nous avons élaboré ensemble un sommaire détaillé thématique. Nous avons surtout déterminé ensemble une problématique qui servira à articuler l'ensemble : la CPCAM de Lyon a toujours joué un rôle de pionnier vis à vis du national. Anticiper le changement lui permet de s'adapter, à son rythme, à sa manière. En arrière-plan se cache une revendication d'indépendance vis-

à-vis de la tutelle nationale et de sauvegarde de ses spécificités. Ce dernier trait de caractère est à rapprocher d'une certaine mentalité lyonnaise, notamment dans son aspect de rivalité avec Paris.

Je dois mettre en parallèle les sources documentaires dont nous disposons avec chaque élément du sommaire. Nous saurons ainsi quels sont les éléments qui nous manquent. Quant au sommaire, S.V. va le soumettre à Gérard ROPERT dans les jours qui viennent.

Nous avons également fait le point avec l'ensemble du groupe sur l'avance des travaux de chacun. A part Nicole EL HAJJE, et moi-même, la pêche est maigre !. Les charges de travail font que les collègues n'ont pas eu le temps de rapporter grand'chose.

Toutefois, Guy MARIUS, absent de la réunion, fait parvenir un texte de Pierre ALLERA, ancien directeur de la 2ème C.A. Beaucoup de souvenirs précis, notamment sur la période des années 1947. Des témoignages très intéressants sur la façon dont s'est mis en place le système lyonnais. Il vient ici contredire le point de vue de Jacques LARRAT, qui affirmait que les changements s'étaient déroulés sans grande difficulté. Il professe avoir été en désaccord avec lui sur ce point.

Dans l'après-midi de vendredi, j'ai adressé un message micro à tous les centres de paiement pour leur demander de me communiquer la date de création de leur structure. Quelques uns répondent qu'ils ne savent pas, d'autres trouvent l'information. J'insiste auprès de chacun en rappelant que c'est de leur histoire qu'il s'agit.

Compte tenu des charges de production, on me débauche Jacques LASSALLE pour renforcer son centre de paiement. Il ne sera pas présent de la semaine (J.L travaille à mi-temps dans un centre de paiement et l'autre mi-temps dans le service).

Hier, Valérie VALETTE fait savoir que Daniel COUTURIER, directeur-adjoint chargé de la production s'est opposé à ce qu'elle interviewe un chef de centre : Gisèle PEREZ, au motif qu'elle avait assez de travail, et que nous ferions mieux de venir donner un coup de main à ouvrir le courrier plutôt que perdre du temps avec ça. L'interview se fera peut-être quand même, mais par téléphone. Le travail devient de plus en plus difficile.

Hier toujours, j'ai assisté à une réunion P.A.O./ graphistes pour leur parler du projet afin qu'ils puissent prévoir et organiser la masse de travail que cela va représenter au moment de la réalisation. Cela va toucher essentiellement Juin et Juillet. Nous allons, à coup sûr, avoir besoin d'illustrations. Il faudra sans doute en reconstituer par des dessins et des graphiques.

J'ai également écrit un article pour *Projet*, le journal de la direction, à la demande de Sylvie VINSON. J'en ai profité pour tester la problématique à travers trois exemples : la mécanisation précoce, la pérennité assurée des réalisations sanitaires, le caractère relativement indépendant de la CPCAM de Lyon. Je souhaite savoir si l'idée que passé et avenir se fécondent peut passer auprès de la direction et du personnel. Je présente un certain nombre de traits de caractères qui fonderaient l'identité de la Caisse pour voir s'ils rencontrent un accueil favorable. Comme nous n'avons pas la possibilité de les faire vérifier par des recherches historiques approfondies qui les confirmeraient, nous ne pouvons que tenter de les faire adopter par consensus.

Je viens de me rendre compte d'une erreur de tir : la problématique ne peut ignorer un élément fondamental de l'identité : la CPCAM est un élément d'un tout. Nous ne pouvons pousser l'indépendance jusqu'à ignorer la réalité nationale. Il va falloir raccrocher l'identité lyonnaise à l'identité nationale, sans doute à travers les valeurs partagées : en N° 1 la Solidarité. Ensuite? Santé ? Responsabilité ? Liberté ? (idées défendues lors du quarantenaire.)

Quoi qu'il en soit, la CPCAM de Lyon ne peut se présenter comme une république indépendante.

Viens de téléphoner à Yves NITHARD : nous avons pris rendez-vous pour une interview le mardi 13 Juin à 15 heures. Il souhaite que nous évoquions à ce moment-là le projet CNAM. D'autre part, il ne paraît pas opposé à ce que Raymond BARRE puisse écrire une préface, pour autant qu'il s'agisse de renforcer l'aspect lyonnais du projet, donc au titre de Maire de Lyon, pour autant qu'il le décroche. Il faudrait donc, pour le moins, attendre le résultat des élections. Nous en reparlerons également le 13.

Lundi 12 Juin

Viens de rencontrer Alain VAN CUYCK, comme convenu. Il me conseille de mettre d'urgence en place un calendrier et de réfléchir à un plan. Le D.E.A. devrait être présenté début octobre. Nous aurons donc le temps de faire quelques modifications avant la parution définitive, courant septembre. Il me confie un article de la *Revue Française de Gestion*, d'Etienne NORMAND : "les Enchaînements du temps dans l'entreprise" et un autre de Marc BOSCHE " Corporate Culture, la culture sans histoire". Nous avons parlé des valeurs dans l'entreprise : valeurs manifestes, revendiquées, comme la mobilité, et valeurs sous-jacentes, comme le fait que c'est la continuité qui confère la véritable légitimité, la durée qui stigmatise l'expérience, l'ancienneté qui est valorisée. Valeurs traditionnelles et valeurs *nouvelle vague*. Les jeunes générations sont-elles plus performantes parce que plus diplômées ? Mais le fait d'être sur-diplômées et donc sous-employées ne risque-t-il pas de les aigrir ?

Mettre en évidence les contradictions entre les témoignages: LARRAT <-> CHARBONNIER, ou LARRAT <-> ALLERA.

Relever les personnages présentés comme des héros, en ce sens qu'ils sont porteurs de valeurs.

Noter le poids des syndicats dans l'écriture de l'histoire.

Vendredi, je suis allé à l'inauguration de la Maison d'enfants La Maisonnée, nouvelle formule. Y. NITHARD m' a demandé d'avancer le rendez-vous à 14 heures, au lieu de 15. Ai vu également Pierre GRANJON, Secrétaire Général. Il a, quelque part, des photos conservées par ses parents. Il faudrait qu'il les recherche (le fera-t-il ?). Le président LE GUENNEC dans son discours, a retracé l'histoire de La Maisonnée. Au départ, c'est une initiative privée qui a été reprise par la Sécurité Sociale. Dans la première formule intervenait La Samaritaine.

Jeudi, nous avons interviewé-filmé Jacques LARRAT avec Jacques LASSALLE. Pour la CPCAM, il parle beaucoup d'une histoire sans histoires et dit que c'est bien cela qui la caractérise. Ce serait la raison pour laquelle elle serait plutôt bien vue au national. C'est une caisse qui travaille, sans problèmes. Il prend des positions très tranchées sur l'Assurance Maladie aujourd'hui. Il souhaiterait une médecine publique de type britannique.

Dans l'après-midi, j'ai terminé de mettre en relation, dans le sommaire, chaque rubrique avec les sources correspondantes. J'ai également transcrit le contenu des questionnaires qui nous ont été retournés. J'ai reçu les registres de l'agence comptable. Nicole EL HAJJE m'a fait parvenir photocopie de tous les documents qu'elle a retenus. Je devrais donc pouvoir, semaine prochaine, établir un sommaire remodelé, en fonction des sources dont nous disposons réellement.

A noter que Sylvie VINSON souhaite proposer une prise de parole au président, au nom du Conseil d'Administration, pour qu'il puisse intervenir sur l'évolution de la fonction du Conseil d'Administration et sur le rôle des syndicats. Elle souhaite que j'en parle à NITHARD mardi.

Vu Sylvie SCHWEITZER à la Maison Rhône Alopes des Science de l'Homme. Elle trouve que le sommaire détaillé que je lui soumetts va très bien. Même s'il y a des impasses sur certains sujets, ou des informations qui manquent, je ne devrais pas m'en formaliser, d'après elle, car je serai bien le seul à m'en rendre compte, étant complètement impliqué dans le sujet. Je lui montre aussi la lettre que je compte adresser à la Caisse Nationale pour demander le financement d'un doctorat. Elle complète son nom avec ses titres universitaires précis, puisqu'elle est citée. Elle confirme que, dans l'hypothèse d'un doctorat, des étudiants d'histoire pourraient être intéressés, mais il faut prévoir d'une année sur l'autre. Par exemple, pour la rentrée 1995, c'est déjà trop tard. De plus cela ne

peut être qu'un travail de longue haleine (+ d'un an ?). Enfin, il faudrait prévoir la question de l'accès aux sources documentaires, sans lequel le travail ne pourrait pas s'effectuer et déterminer le plus tôt possible la problématique historique de départ.

S.S. est tout à fait prête à monter avec moi à Paris pour défendre le projet si nécessaire.

Vu ma voisine Mme GUICHERD. Elle a travaillé à la direction régionale de ..? avant d'être intégrée à la Sécurité Sociale dans les années 46 ou 47. Elle travaillait au Contrôle Médical, à Barre, puis à Croix Rousse. Témoignage difficile à utiliser.

Réminiscence : Dans notre entretien, Alain VAN CUYCK insistait sur le fait que, dans le mémoire, je devrais présenter les aspects culturels et organisationnels. D'autre part, il précisait que le D.E.A ne doit servir qu'à lancer quelques pistes de recherche et qu'il ne s'agit pas d'essayer d'approfondir trop. Une étude de cas, d'après lui, peut, en effet, se limiter à une description/ observation minutieuse.

La discussion avec A.V.C amène la réflexion suivante : quid des valeurs de la Sécurité Sociale ? Revendiquées par les uns et par les autres, les valeurs célébrées pour les 40 ans étaient : Solidarité, Liberté, Responsabilité. Etaient-ce les mêmes pour les 20 ans ? pour les 30 ans ? Quelles sont celles qu'on nous prépare pour les 50 ans ? Quid de la réflexion de LARRAT qui conteste l'existence même de telles valeurs? A.V.C. insiste pour que l'histoire soit traitée en regard de la culture d'entreprise.

Jeudi 15 Juin

Mardi, nous avons interviewé-filmé Yves NITHARD. Il adressera un mot de soutien à Gérard RAMEIX directeur de la Caisse Nationale. Il reste prudent quant à l'idée de demander à Raymond BARRE de rédiger une préface. En tant que Premier Ministre, celui-ci a toujours défendu des thèses ultra-libérales et il ne paraît pas sûr qu'il puisse professer les valeurs de la Sécurité Sociale. D'autre part, il faut se souvenir de ses positions lorsqu'il était au pouvoir (les agents de la Sécurité Sociale avaient été qualifiés par lui de "nantis"). Y.N. attendra la fin des élections puis verra s'il est possible d'approcher Raymond BARRE sur cette question pour voir quelles sont ses positions. D'autre part, il contactera le président LE GUENNEC, qui justement est à la retraite depuis quelques jours, pour lui demander de me téléphoner afin de recueillir son témoignage, ses impressions, au nom du Conseil d'Administration. Y.N. n'est pas sûr que LE GUENNEC soit très enclin à solliciter ses collègues administrateurs, mais on verra bien.

Enfin, nous nous mettons d'accord sur les modalités de validation. Y.N. validera le contenu avant la fin du mois de Juillet et Gérard ROPERT validera la mise en forme et

m a q u e t t e

d é b u t

A o û t .

Pour ce qui est de l'interview elle-même, Y.N. confirme la caractéristique innovante de la Caisse de Lyon. Il cite spontanément comme explication : c'est une caisse lyonnaise. Parmi les attributs lyonnais que la caisse révendique, il note l'orgueil, un complexe multiséculaire de ne pas être capitale, une capacité d'innovation, de créativité, une volonté de faire les choses à sa manière, mais qui ne va pas sans loyauté à l'égard du pouvoir central, tout en maintenant une certaine distance. Il dit que cette mentalité est tellement puissante à la CPCAM que même les gens qui viennent de l'extérieur se laissent rapidement gagner.

Mercredi s'est tenu une réunion sur la préparation de l'exposition qui doit relater les évolutions du métier de technicien. 2 groupes de créatifs avaient planché sur des concepts d'illustration. J'ai plaidé pour une articulation générale qui reprenne la problématique du livre : la CPCAM est une caisse qui sait anticiper, innover, et, par là même, développer ses capacités d'adaptation, à son propre rythme. S'en est suivi une discussion sur les évolutions avec ou sans fracture. Le changement dû l'arrivée du système LASER aurait été particulièrement brutal et traumatisant, pour le personnel d'après Sylvie VINSON.

J'ai plaidé pour une féminisation du personnage du technicien sur les illustrations.

P.S. : Y.N, mardi, interrogé sur l'hypothèse : *est-ce que la CPCAM a servi la promotion des femmes ?* a reconnu que celles-ci avaient pris une place de plus en plus importante dans l'Institution, principalement à la Caisse de Lyon. Pour lui, c'est dû essentiellement à la création du CNESSS. Cette école fonctionne uniquement au mérite, par concours. Elle a donc été en mesure de produire un nombre important de femmes en situation de se retrouver agent de direction, car les femmes ont depuis toujours, les mêmes chances que les hommes dans ce concours. Mais il précise qu'il n'y a pas, dans la Caisse, de "revendication féministe". Par ailleurs, il rappelle que pour certains, le nombre de femmes qui occupent des postes à responsabilité reste insuffisant.

Aujourd'hui, j'ai rencontré Vincent CAPILLA et un de ses collègues Xavier (nom ?) du Service Imprimerie. On ne pourra réaliser le livre en interne, d'après eux, que si la maquette définitive leur est remise avant le 5 Août, au matin. Nous prévoyons 80 pages noir + 1 couleur, dont 12 pages avec une couleur supplémentaire. Couverture enveloppante et tranche collée. Le façonnage serait réalisé à l'extérieur car nous ne sommes pas équipés pour le faire en interne. Cela suppose d'accélérer la rédaction et la validation. A voir.

Vendredi 23 Juin

Aujourd'hui seulement est parti le courrier à destination de la CNAM. Il a fallu corriger une faute d'orthographe qu'avait relevée Y. NITHARD. Il m'avait donc fait repasser le texte par son assistante.

Ce matin, nous avons organisé une réunion de passage de relais entre le groupe de recherche historique qui se dissout, et le groupe de rédacteurs + illustreurs qui se met en place. Nous avons fait le tour des sources documentaires disponibles, nous sommes revenus sur la proposition de sommaire que j'avais soumise et nous nous sommes répartis le travail d'écriture entre, essentiellement : Nathalie PICARD, Valérie VALETTE, et moi-même. Je devrais également demander à Sylvie VINSON de traiter une partie qui concerne les années 90 avec les projets les plus récents.

Mercredi 28 Juin

Samedi midi, réunion avec l'équipe de direction quasi au complet : Yves NITHARD, Michel HALLIN, Agent-Comptable, Gérard ROPERT, Anne-Marie VALLUCCI ,directeur 1ère C.A., Régine HASPEL, directeur 3ème C.A., Daniel COUTURIER. Manquaient Pierre GRANJON, Secrétaire Général et Gilles LARENDON directeur de la 2ème C.A. et de la communication externe (il est vrai représenté par François-Xavier COMBASSON, chargé de communication externe) + l'équipe qui a travaillé sur l'exposition. Présentation des visuels et du principe de l'exposition: "Le monde change, nous aussi, les technologies évoluent, notre clientèle change (arbre généalogique) autrefois des tâches parcellisées, aujourd'hui la polyvalence partielle, demain, la polycompétence, tous unis (puzzle). Qui peut évoluer pour mieux satisfaire nos clients ?"

Réactions des directeurs plutôt positive mais quelques craintes : ne pas donner le sentiment que demain représentera une surcharge de travail par rapport à aujourd'hui, ni que les effectifs vont devoir augmenter, pas plus d'ailleurs que de diminuer. Autre : l'aspect historique manque beaucoup.

De fait, après la réunion, Gérard ROPERT insiste auprès de Sylvie VINSON pour obtenir quelques modifications. A le suivre, on justifierait le changement par une rhétorique du genre :

1. Le monde change donc il nous faut bien changer aussi, nous n'avons pas le choix.

2 Avant, c'était pas marrant : le travail morcellé, le travail à la chaîne. Avant, on gaspillait. Mais aujourd'hui (et demain) c'est bien mieux, on va gérer le système de santé, mener des activités multiples beaucoup plus intéressantes (D'après les propos rapportés par Sylvie VINSON).

Dans une réunion de reprise du projet, ce mardi 27 au matin, je conteste absolument cette approche que j'estime dangereuse.

1. En disant qu'on n'y peut rien on encourage à la fois la passivité et la résignation chez certains, et le désir de résistance et de révolte chez d'autres. Je propose, à nouveau, qu'on mette plutôt en parallèle : le monde change, nous faisons changer le monde.

2. Dire : "*avant c'était pas bien*" heurte de plein fouet le sentiment général : "*avant c'était le bon temps.*" Les gens risquent de refuser cette idée, de ne pas accepter qu'on dévalorise ce qu'ils ont fait hier. Ils risquent même d'avoir le sentiment qu'on cherche à les culpabiliser : "*vous n'avez pas bien fait*". Je préférerais au contraire qu'on valorise hier mais en disant : hier c'était bien...pour hier, cela correspondait aux réalités du moment. Ce qui justifie le morcellement des tâches, c'est une organisation du travail inspirée du taylorisme, un certain rapport au pouvoir hiérarchique autoritaire, et une compétence des agents limitée. Avec cette organisation-là, l'institution rendait bien les services qu'on attendait d'elle.

Justifier l'organisation d'hier, dire qu'elle était adaptée à la société d'hier, c'est, du même coup, justifier les changements d'aujourd'hui pour conserver l'adaptation à une réalité qui évolue.

D'autre part, je propose une unité visuelle fondée sur un cercle (changement-cycle-perturbation) et la grille (rigueur-maîtrise-gestion). Ce sont également les deux éléments qui caractérisent notre LOGO. Ils prendraient donc tout leur sens.

Samedi soir, à l'anniversaire de DAD (70 ans), je suis assis en face de BERTUCCIOLI René. Il évoque beaucoup de souvenirs des débuts de la Sécurité Sociale, souvenirs de militant CFTC.

Pour lui, le choix du prochain D.G est beaucoup plus problématique que je ne me l'imagine (BERTU est un des administrateurs de la Caisse). Il dit que la circulaire de l'UCANSS est tout à fait claire, et que Gérard ROPERT n'a tout simplement pas le droit d'être candidat. Si un autre candidat est finalement désigné et que G.R conteste cette décision, pareillement, chacun des 9 autres candidats pourrait contester si G.R est élu. La circulaire entre en vigueur au 1er Juillet. Or, elle concerne non pas le choix du D.G mais sa prise de fonction, laquelle interviendra bien après l'entrée en vigueur du texte, puisque nous serons alors le 1er Janvier 1996. D'autre part, il s'agit d'un avenant à la convention collective. Il n'a donc pas besoin d'être avalisé par le Ministre. Il est applicable immédiatement. BERTU pense que cela ne poserait pas de problème particulier que quelqu'un d'autre prenne la direction d'une caisse aussi importante que Lyon malgré tous les changements en cours. Après tout, Marseille a bien recruté un candidat qui venait de l'extérieur. Manifestement, son candidat préféré ne doit pas être G.R.

Hier matin, j'ai terminé la mise en fiches de toutes les sources documentaires disponibles. J'ai également édité page à page, un sommaire modifié, avec intégration de toutes les références documentaires. Je l'ai distribué à tous les rédacteurs.

Hier, fin d'après-midi : la CATA! F.X.C. me fait passer photocopie d'une pub pour un numéro spécial d'Espace Social Européen, à paraître en septembre. Thème : 50 ans de Sécurité Sociale. Ce numéro doit se présenter sous la forme d'un livre de 200 pages environ, réunissant l'ensemble des branches. Il serait rédigé par un historien (qui ?). Je suis effondré...Adieu mon projet de doctorat, jamais la Caisse Nationale ne financera quelque chose qui existe déjà!...Mais je m'étonne : Comment un tel projet a-t-il pu être préparé sans que j'en sache rien ? Depuis le temps que je gravite autour de l'histoire de la Sécurité Sociale et contacte bon nombre de personnes impliquées dans ces questions-là, aucune ne m'a jamais parlé de ce qui se préparait: ni Yves LEQUIN, ni le Comité pour l'Histoire de la Sécurité Sociale, ni le Musée de Bordeaux, ni la Caisse Nationale.

D'autre part, comment l'historien a-t-il pu travailler sans chercher à entrer en contact avec nous ? Le sommaire parle de monographies de caisses. C'est précisément ce que nous sommes en train de réaliser, cela aurait dû l'intéresser, et nous en avons abondamment parlé autour de nous....

F.X.C., pour la Caisse de Lyon, envisage d'en commander entre 100 et 150 exemplaires.

Samedi 1er Juillet

Hier vendredi j'appelle et parviens enfin à joindre Espace Sociale Européen : Yves LE GALL. Il ne veut pas donner des renseignements sur le contenu du Numéro Spécial 50 Ans, pour ne pas le déflorer. Il ne paraît pas particulièrement intéressé par le travail que nous effectuons. Apparemment, ce numéro serait fait d'une collection d'articles que le rédac'chef a commandé à des spécialistes (Y.L.G refuse d'en citer les noms). La revue galère en ce moment pour essayer de récupérer les articles avant Septembre, en pleine période d'été. En fait, le sommaire définitif ne sera connu qu'à réception des textes qui auront pu être réunis. Ce travail me paraît bien hasardeux.

Ai vu F.X.C. ce jour. Il m'informe que Yves NITHARD a décidé de commander 200 exemplaires de E.S.E. Compte tenu de ce que je lui explique sur la manière dont ce numéro se construit, il émet à son tour des doutes sur le résultat final prévisible, et sur le fait de commander sans en savoir plus. Il propose une diffusion à 6000 exemplaires de notre propre travail auprès des institutionnels, de nos partenaires, des bibliothèques, écoles, etc. Il en parlera à Yves NITARD ce jeudi.

Nous avons reçu les premiers devis des imprimeries consultées. 10 000 exemplaires reviendraient à 65 000F environ. Resterait à trouver l'argent dans le budget.

Grande polémique cette semaine autour de l'élection du prochain D.G. Mercredi, on prétend que Gérard ROPERT n'a plus aucune chance. Parmi les deux candidats restant en lice : Jacques AMALRIC, directeur de la CPAM de Bourg-en-Bresse, et LE BOULAIRE, directeur adjoint de la CPAM de St Etienne, ancien de la Caisse Régionale, que la rumeur donne gagnant. Les administrateurs auraient reçu des pressions de la part de la direction nationale de leurs syndicats respectifs, disant qu'il serait inconcevable que, localement, ils déjugent la signature engagée par leurs organisations. Elles ont ratifié le texte national de l'UCANSS.

Si LE BOULAIRE est effectivement choisi, Gérard ROPERT n'aurait plus qu'à quitter la CPCAM de Lyon, s'il veut poursuivre sa carrière. Dans la foulée, Pierre GRANJON prendrait sa retraite (il avait fait savoir qu'il resterait un an de plus si c'était G.ROPERT parce qu'il le connaît mais que si c'était, un nouveau D.G il préférerait prendre sa retraite tout de suite). Régine HASPEL, qui seconde G.R. dans tous ses projets, notamment de G.R.H chercherait sans doute également à s'en aller, car elle n'aurait plus aucun espoir de prendre la Direction des Ressources Humaines qui semble se dessiner dans le projet ROPERT.. Et qui d'autre ? Grand remue-ménage en prévision.

Mais jeudi, coup de théâtre : le Conseil d'Administration réuni désigne Gérard ROPERT comme prochain D.G. avec 15 voix (sur 25). C'est une très bonne majorité qui ne laisse pas beaucoup de voix pour les autres candidats. Les administrateurs n'ont pas suivi les consignes de leurs syndicats. Toutefois, l'UCANSS dispose de trente jours pour invalider cette décision. Le bras de fer est commencé.

Brèves:

Cette semaine, les rédacteurs se sont mis d'accord pour écrire la totalité du texte au présent de l'indicatif. L'exposition sur l'évolution du métier de technicien dérive de plus en plus vers une rhétorique où la dimension historique disparaît. Nous avons commencé la rédaction du livret. J'en suis, pour ma part, à peu près à six pages, textes et illustrations.

Mercredi 5 Juillet

Samedi, nous en étions à 15 pages rédigées sur 80 prévues.

Hier mardi, j'ai ouvert un classeur pour entrer les textes au fur et à mesure, de façon à ce que chacun puisse les consulter. Cela devrait permettre aux rédacteurs d'harmoniser leur style et leur mise en texte.

Une grande incertitude pèse sur le service. Les entretiens annuels d'évaluation, qui étaient prévus pour Juillet/Août, seront reportés. Celui que Sylvie VINSON devait avoir

avec Gérard ROPERT est repoussé à une date ultérieure, et sans savoir quels sont ses objectifs pour l'année qui vient, elle ne pourrait pas négocier quoi que ce soit avec ses collaborateurs.

L'élection de Gérard ROPERT, si elle est confirmée dans le courant de ce mois, présage des changements importants, et les rumeurs vont bon train. Il ne prendrait pas de D.G.A. mais répartirait différemment les fonctions au sein de l'équipe de direction. En attendant le départ de Pierre GRANJON, avant qu'elle puisse récupérer le Service du Personnel qu'il chapeaute, Régine HASPEL se verrait confier une pseudo-direction des Ressources Humaines, regroupant R.H.O. (Ressources Humaines et Organisationnelles), Formation, Communication Interne. G. ROPERT ne serait pas favorable au maintien de la séparation entre communication interne et externe, qu'il a pourtant lui-même voulu en 1993. Conséquences ? Le service F.C.E.S. serait donc à la fois menacé d'éclatement en deux fonctions : com'interne d'un côté et formation de l'autre, et d'intégration dans un autre service et/ou une autre branche. Rien ne dit que Gérard ROPERT attende le départ de NITHARD pour mettre en place cette organisation.

La Caisse a perdu son procès aux Prud'Hommes, contre les syndicats. Il s'agissait de savoir si l'entretien d'évaluation pouvait être considéré comme obligatoire, donc s'il était légitime de pénaliser les agents qui refusent d'y soumettre, en bloquant leur avancement. La réponse du Conseil des Prud'Hommes est sans ambiguïté : l'entretien n'existe pas dans la Convention Collective, il ne peut donc pas être obligatoire. La politique d'entretien annuels de la Caisse est donc maintenant profondément remise en cause sur une base juridique indiscutable. Mais, plus grave, sur elle s'appuyait toute la démarche de G.R.H. et de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences (G.P.E.C.). Chacun est maintenant fondé à refuser l'entretien, sans risquer d'en subir aucun préjudice. Gérard ROPERT lui-même se montrerait prêt à une remise en cause du système.

Dans mes lectures préparatoires à l'examen oral du D.E.A., je trouve "Construire l'Évènement" d'Eliséo VERON. Il y est question de la manière dont le médias construisent un évènement à partir de la relation de faits bruts. C'est bien ce que nous sommes en train de faire avec ce livre sur la CPCAM de Lyon. Toutefois nous ne fabriquons pas de l'actualité, mais directement de l'Histoire.

Autre lecture : "Pratiques de la lecture" sous la direction de Roger CHARTIER : Justement, je ne trouve nulle part, dans la littérature sur l'histoire d'entreprise l'idée qu'elle est lue (et comment ?) et qu'elle est faite pour être lue (ce qui n'est pas la même chose). Voilà qui ouvre de nouvelles perspectives de recherche.

Vendredi 7 Juillet

Ai vu hier Valérie. Ses textes ne me conviennent pas. Elle dit "nous" en racontant l'histoire de la CPCAM, et cela me choque; je ne sais pas très bien pourquoi. De toutes manières, il nous faut harmoniser, nous ne pouvons pas passer de la troisième personne à la première dans le courant du texte. Il nous faut prendre un seul parti : et ce sera celui de la troisième personne, parce qu'il objective plus : la Caisse, la CPCAM.

Ecrire "nous" serait s'installer dans un discours où il y a également un "vous". "Nous", c'est impliquer le narrateur dans le récit. Un sujet 3ème personne, au contraire, le désimplique. "Nous", c'est un témoignage, cela ne peut pas être de l'histoire. C'est du récit.

Hier, F.X.C. a rencontré Yves NITHARD. Le D.G. a décidé que le livre serait imprimé à l'extérieur et diffusé en externe. Il opte pour le tirage maximum proposé par F.X.C : 10 000 exemplaires. Il va falloir intégrer des pages de présentation de la Caisse aujourd'hui, afin que le livre puisse servir de plaquette institutionnelle pendant quelques années.

Pour ce qui concerne les autres actions en prévision du cinquantenaire, D.G. et D.G.A. se montrent circonspects. Il souhaite un travail en partenariat avec Europe 2 et Le Progrès, mais à condition de tout contrôler. Pas de direct. Pas de débats médiatiques. Ils craignent beaucoup des manifestations sporadiques de la part du personnel ou des organisations syndicales, voire même des assurés. Ils semblent redouter une situation tendue à la rentrée, soit qu'elle concerne les agents de l'Institution qui espèrent une revalorisation de leurs salaires, soit qu'elle concerne d'éventuelles réformes de la Sécurité Sociale, soit enfin qu'elle concerne la situation sociale du pays en général.

La direction semble affectée par la condamnation qu'elle a subie au Conseil des Prud'Hommes et par la remise en cause que cela implique de sa politique de gestion des ressources humaines.

Jeudi 20 Juillet

Ai vu DAD dimanche. Il m'a transmis deux informations.

1. D'après lui, l'élection de ROPERT devrait être invalidée. Les textes seraient sans ambiguïté : sa candidature n'est pas recevable. Les signataires de la circulaire seraient actuellement en train de faire pression sur le Ministère pour que leur signature ne soit pas déjugée, et que le texte soit respecté. Cela semblerait bien confirmer que la CFTC ne soutient pas ROPERT, ou, tout du moins, ne soutient pas la décision du conseil d'administration de la Caisse Primaire de Lyon.

2. Il (DAD) a été chargé par son syndicat (CFTC) de rédiger un article demandé

par l'Espace Sociale Européen (Tiens, tiens !), pour le cinquantenaire. Mais plutôt que de retracer l'historique des 50 années passées, il a préféré dessiner des perspectives d'avenir. Si tous les rédacteurs interprètent la commande fait par l'éditeur à leur manière, l'ouvrage final risque d'avoir un aspect inattendu.

Hier après-midi, Yves NITHARD au téléphone. Il se dit dérouter par les premiers textes, partiels, que je lui ai soumis à validation. L'organisation générale lui apparaît comme décousue. Je vais lui faire parvenir un sommaire remodelé, pour qu'il puisse s'y retrouver. Les sauts incessants dans la chronologie semblent gêner sa lecture. Il va falloir que je réorganise l'ensemble. Enfin, il s'inquiète des redites (A surveiller). Notamment, la partie d'histoire nationale lui paraît trop importante. Il fait remarquer qu'il existe déjà beaucoup d'ouvrages historiques traitant des antécédants de la Sécurité Sociale, et que nous ne faisons là qu'une ré-écriture. D'autre part, n'étant pas historiens nous-même, nous prenons le risque d'être critiqués par des plus spécialistes que nous. Y.N. livre ici, semble-t-il, une clef : le ton de vérité historique pourrait nous être reproché, en cas de contestation, à propos de l'histoire nationale. En revanche, pour ce qui concerne notre histoire locale, nous aurions tout à fait le droit de défendre *notre* propre point de vue et de présenter *notre* vérité historique.

Dernière remarque d'importance, venant de Y.N.. Il n'y a rien sur les services centraux. Cela donne une image déformée de la Maison. La moitié du personnel travaille pourtant au siège; il n'y a pas que les centres de paiement. "Il faut rétablir l'équilibre". Je vais faire rajouter deux pages au moins sur les services centraux.

Actuellement, depuis le début de la semaine, je suis en train de refondre l'ensemble des textes, pour les harmoniser.

Cette nuit (insomnie), une idée me trotte dans la tête à propos des valeurs. Les témoignages divers nous en livrent deux : en N° 1 , la *Solidarité*. En N° 2: *l'accès aux soins pour tous*, encore que sur celle-ci les formulations peuvent différer. Il me paraît, je ne sais pas trop pourquoi, qu'il en manque une troisième.

Si on compare avec la République Française, ses trois valeurs sont : *Liberté*, *Egalité*, *Fraternité*. Tiens, *Solidarité* est très proche de *Fraternité*. *Accès aux soins pour tous* ressemble à une déclinaison dans le domaine de la santé de la valeur d'*Egalité* (Certains témoins l'expriment d'ailleurs sous cette forme). La troisième valeur, celle qui manque, aurait-elle un rapport avec la *Liberté* ?

Il y a bien quelque chose de l'ordre de la *Liberté*, à propos de la santé : médecine libérale, libre choix du médecin. C'est une caractéristique de notre système de santé. Mais cette valeur-là, c'est le corps médical qui la défend, et non pas la Sécurité Sociale. A

propos, en 1985, sous l'égide de François MITTERRAND, le quarantenaire avait professé 3 valeurs : *Liberté, Responsabilité, Solidarité*. Du côté de la Sécurité Sociale, en lieu et place de *Liberté*, on trouve au contraire un ensemble de contraintes : règlements, législation, tutelle d'Etat. La Liberté serait-elle une valeur occultée parce que justement l'enjeu du pouvoir ?

Toujours Jeudi. Ai passé toute ma journée en ré-écritures successives. Ai tenu compte des remarques de Yves NITHARD, comme lecteur et comme D.G. Je récris les textes pour les rendre plus lisibles : plus concrets, plus organisés, plus explicites. En fait, il n'y aura donc qu'une "entité rédactionnelle".

Vendredi 21 Juillet

Vu Y.NITHARD cet après-midi, à sa demande. Il bloque les textes que je lui ai transmis pour validation. Je lui ai fait parvenir une nouvelle version dans laquelle l'historique national ne comporte plus que la partie 1945/1995. J'ai donc supprimé celle qu'il disait poser problème. Il existe, d'après lui, beaucoup de versions contradictoires de la mise en place de la Sécurité Sociale. Chacun a la sienne (Institutions, syndicats...) On prendrait le risque de voir le conseil d'administration entrer dans la polémique et finalement remettre en cause tout ou partie de l'ouvrage. Il a été décidé de diffuser le livre à l'extérieur, et la communication externe entre bien dans les attributions du C.A., à la différence de la communication interne. Y.N. préférerait qu'on attaque directement par la situation de Lyon à la Libération, puis par la mise en place de la Sécurité Sociale à Lyon.

D'autre part, il fait une remarque à propos des interprétations historiques. Le choix qui a été fait en 1945 entre l'option Beveridge et l'option Bismarck tient peu, d'après lui, à des questions d'idéologie. D'ailleurs souligne-t-il, si tel avait été le cas, le choix ne se serait sûrement pas porté sur le modèle allemand; à l'époque, on n'avait peu de sympathie pour ce qui venait de là-bas. Non, les raisons seraient plus pragmatiques. En fait, Pierre LAROQUE savait que le système anglais, qui repose sur une médecine d'Etat, n'avait aucune chance d'aboutir en France, car il aurait déclenché une hostilité irréductible des médecins. " *Le prix à payer pour avoir un système de Sécurité Sociale, explique Yves NITHARD, c'était de renoncer au service de santé publique. Il fallait que le système puisse garantir, au contraire la perennité de la médecine libérale*".

Remarques

1. Ce n'est pas du tout ce que LAROQUE raconte dans ses souvenirs. Mais il est vrai qu'il gomme, ou édulcore, largement tout ce qui est conflictuel. Si cette version est juste, aurait-il pu l'avouer ?

2. En dressant le parallèle entre les valeurs de la République Française, et celles de la Sécurité Sociale, j'avais achoppé sur celle de Liberté. La voilà qui ressurgit. On pourrait tenir ici une raison supplémentaire de la garder occultée : elle marque une sorte de pacte tacite sur un conflit susceptible de se rouvrir en permanence.

De retour, je retravaille le sommaire. Je vais proposer qu'on garde la *une* sur l'ordonnance du 4 octobre 1945, parce que c'est elle qui justifie le cinquantenaire. Puis le commentaire sur l'ordonnance. On supprime l'historique national complètement, texte et dates, pour ne garder que les principales dates nationales de 1945 à nos jours, à la fin du chapitre sur Lyon, de manière à avoir quand même quelques points de repère.

P.S. Y.N., lors de l'entretien, a également refusé que Gérard ROPERT écrive la dernière page, comme je l'avais suggéré. Y.N. a argumenté : il n'y a qu'un D.G., et il n'est pas encore parti. J'avais alors expliqué que je souhaitais, à cet endroit-là, une ouverture sur l'avenir, et que la prise de parole du prochain D.G. n'avait pas d'autre sens. Y.N. considère que c'est au président de se prononcer sur la politique que la caisse compte mener à l'avenir, et il lui proposera cette postface.

Jeudi 26 Juillet

Hier, mercredi, 10 heures, je monte une version provisoirement définitive des textes bruts, pour les soumettre à Y.N pour validation. Au chapitre sur l'histoire locale qu'il connaît déjà, s'ajoute : La Vie Quotidienne à la CPCAM de 1945 à nos jours, La Politique de la Caisse et ses acteurs, le Rôle Economique de la CPCAM, Fiche d'identité : La CPCAM en 1995. J'ai également inclus les pages sur les services centraux qu'il avait demandées. C'est donc la première fois qu'il a entre les mains une version complète de l'ouvrage. J'ai installé les feuillets dans un lutrin à pochettes plastique, pour qu'il puisse y retrouver la succession prévue.

Reçu un appel de Marie-Claudie QUELIN, responsable du centre de paiement de Neuville. Son appel concernait une question de formation et non pas d'histoire, mais elle soulève un problème intéressant. Pour pouvoir établir le plan de formation de son service pour 1996, elle dispose du scénario d'évolution de la Caisse, certes. Mais elle dit manquer d'éléments qui lui permettraient de formuler des objectifs et d'engager des actions sur des échéances plus courtes. Les grandes orientations sont définies à un horizon de 5/6 ans, alors que le quotidien se gère sur des échéances de 5/6 mois. Il faudrait des indications qui permettent de faire la passerelle entre les deux. Il lui semble qu'il y a un décalage entre la temporalité dans laquelle la D.G. raisonne, et celle du terrain. Lorsque nous analysions les emplois en 1992/93, nous avons pu noter un

rapport au temps et à l'espace différent en fonction des postes. On appelait *très court terme* : la prise en compte d'une période qui court sur la journée, *court terme* : entre la semaine et le mois, *moyen terme* : sur plusieurs mois, jusqu'à l'année, et *long terme* : sur plus d'une année. Les emplois *très court terme* caractérisaient souvent la production, le terrain, les emplois *long terme*, très rares, caractérisaient la stratégie "D.G". Cette représentativité, du coup, paraît insuffisante; car il faudrait-il préciser de quel point de repère dans le temps on part. Pendant le mois de juin, par exemple, le terrain ne travaillait même pas sur aujourd'hui, mais sur hier; il s'employait surtout à résorber le retard. Dans le même temps, la DG avait le regard fixé sur quel horizon? Dernier point de décalage : celui qui existe entre la virtualité et la réalité. Quand la D.G. parle de projets ou de scénarios d'évolution, non seulement c'est assez abstrait pour les gens, mais encore cela change tout le temps. Par définition, un projet, tant qu'il n'est pas concrétisé, se modifie en permanence pour rester cohérent avec ce qui se réalise dans le présent. La réalité du terrain, elle, résiste. Elle n'est pas susceptible de modifications comme un modèle théorique.

Il est 17h30, ce jeudi, et je suis sans nouvelles des textes transmis à Y.N. Les autres fois, il réagissait très vite; il sait que nos échéances sont proches. J'ai téléphoné à son assistante. Elle m'a informé qu'il est très pris par des réunions ces jours-ci. En ce moment-même, il participe au Conseil d'Administration. Mais elle a promis de lui en reparler. J'insiste sur le fait que, comme il doit partir en congé vendredi, j'aimerais pouvoir lui présenter une nouvelle version comportant les modifications qu'il aura demandées avant son départ.

C'est pour moi un problème majeur. Si Y.N. ne valide pas les textes avant son départ, il confiera la suite à son adjoint G. ROPERT, ce qui risque de tout remettre en cause, parce qu'ils n'auront sans doute pas la même approche des problèmes. Or, je serai moi-même en congé samedi à 14h 00, et il me reste donc peu de temps pour retravailler les textes, à moins que quelqu'un d'autre ne s'en charge...

Aujourd'hui, j'ai intégré un certain nombre de corrections demandées par Sylvie VINSON. J'ai également rectifié quelques erreurs que j'avais commises au moment de réécrire son texte. Elle ne semble pas avoir apprécié que je remanie sa rédaction. Valérie non plus. Comment faire autrement ?

Nous avons, Valérie et moi, recherché des photos qui puissent servir d'illustration, en puisant dans celles que Jacques LASSALLE nous avait mises de côté. Elles sont retenues et prêtes. Nous n'attendons plus que la validation de Y.N. pour commencer la mise en page. Pour moi, c'est la dernière ligne droite. Je devrai rédiger mon mémoire à partir de cette forme-là du texte. Je ne pourrai plus attendre. Tant pis pour

ce qui se passera ensuite et que je ne pourrai pas prendre en compte.

A propos: compte tenu des délais de carence (la décision du C.A. a été communiquée tardivement à l'UCANSS), il est possible qu'on ne sache pas si Gérard ROPERT est confirmé comme futur D.G avant le 14 Août. Moi, je ne serai pas là.

Vendredi 28 Juillet

Ce matin, appel téléphonique de François CERVEAUX, l'assistante de Y.N. Elle m'informe que Y.N. est "un peu gêné et pas trop d'accord" avec la forme du livret. Il charge G. ROPERT de prendre contact avec moi pour revoir cela ensemble. Je signale à Françoise CERVEAUX que je pars en congé samedi et que cela laisse peu de temps pour envisager une refonte complète. Elle transmettra à G. ROPERT, mais précise au passage qu'il est en réunion toute la journée.

La semaine prochaine, Sylvie VINSON sera également en congé. Les échéances avec l'imprimeur n'ont pas changé : remise des copies pour le 20 Août. Je ne sais pas comment nous allons pouvoir boucler. Y.N. une fois parti, comment faire pour récupérer la préface qu'il devait écrire ? et la post-face qu'il devait demander au président ?

12h 00. Je vais voir Sylvie VINSON. Elle a rencontré ROPERT ce matin : le projet est planté. Y.NITHARD aurait l'impression qu'il n'a pas été compris, et que je n'ai pas tenu compte de ce qu'il souhaitait. S.V. me dit : *"Vous auriez dû travailler davantage avec moi, je le connais bien. Il n'aime pas qu'on lui force la main."* Ce serait l'approche historique par thème, la structure du livret qui l'aurait gêné, plus que la rédaction des textes en elle-même. Y.N. n'en voudrait plus en externe et le renverrait à G. ROPERT pour qu'il l'utilise en interne, comme prévu initialement. Et il ne serait plus question que d'une plaquette de 10/12 pages. Y.N. demanderait à G.R. de me recevoir pour m'expliquer la situation. ROPERT serait d'avis que c'est plutôt à Y.N. d'expliquer son point de vue et que c'est difficile à quelqu'un d'autre de le faire, d'autant qu'il n'a pas lu le manuscrit.

Officiellement, je ne suis au courant de rien. Sylvie VINSON n'est chargée d'aucun message; et puis elle n'aime pas transmettre des informations de seconde main.

J'attends que le téléphone sonne, et toujours rien.

Depuis mercredi 10h 00 je suis disponible pour retravailler le projet, mais je n'aurai bientôt plus le temps de faire grand chose. Quoi qu'il en soit, il me paraît trop tard pour envisager d'imprimer quoi que ce soit en interne. Les offsetistes, chez nous, vont partir en congé. Mais faire réaliser par un imprimeur extérieur, si c'est un projet interne, il n'y a pas de budget... Au moment où S.V. a vu ROPERT, il n'avait pas encore pu lire le manuscrit. J'attends toujours son appel. Rien. Il est plus de 18h30, je rentre.

Samedi 29 Juillet

Sur la table de mon bureau, en arrivant, je trouve un papier collé par Sylvie VINSON, après 18h 30, hier. J'y lis :

1. Le message de François CERVEAUX à Y.N. suite à mon appel téléphonique de jeudi 27 et demandant des nouvelles de la validation.

2. Une réponse que Y.N. m'adresse le 28, et dans laquelle il m'indique que la formule ne lui paraît "décidément pas bonne", qu'il confie le soin à G. ROPERT de me recevoir, et de voir avec moi ce qu'il convient de faire.

3. Un mot de Sylvie VINSON : "M. ROPERT vous recevra demain".

Ce matin, 10h 30, G. ROPERT me convoque dans son bureau. Il n'est plus question du projet en externe mais d'une simple plaquette en interne. Dans un premier temps, j'essaie de comprendre; je laisse venir. Le projet paraît trop ambitieux à NITHARD. Il pense que nous n'arriverons pas à produire quelque chose de qualité. Le mélange de pièces de bric et de broc dérange. Par exemple la partie sur les services centraux et la présentation de la Caisse actuelle détonne sur le reste (ce sont les parties que j'ai rajoutées quand le projet est devenu de communication externe, alors qu'elles n'étaient pas prévues au départ !). Pour aborder tous les thèmes que nous avons évoqués dans le manuscrit, il faudrait beaucoup plus de temps.

Je ne cherche pas à entrer dans la polémique, pourtant il y aurait beaucoup à dire. Ma préoccupation est de sauver les meubles. Tout ce qui sera possible. Le mot "plaquette" qu'il utilise, m'effraie. Les propos de S.V me reviennent en mémoire : *une dizaine de pages*. G.R. veut préciser la commande en interne. Il dit qu'il n'a pas suivi le projet depuis le début. Pour lui, l'objectif est bien de mobiliser le personnel autour de valeurs permanentes? De montrer que le passé explique le présent ? Il souhaite une plaquette d'une vingtaine de pages, dans un style plus alerte, plus vif, dans le ton de Synergie, plus concis, aussi. L'angle ne sera plus l'Histoire, mais simplement : La CPCAM hier et aujourd'hui, en procédant par flashes.

Bilan, à la fin de l'entretien.

Sauvés du naufrage : 20 pages de textes auxquelles s'ajoutent environ 20 pages d'illustrations, soit un livret d'une quarantaine de pages. Une plaquette qui demeure au format A5 que nous avons proposé. Il a été question, à un moment de N° spécial de Synergie, mais je craignais de présenter sous la forme d'un périodique, quelque chose qui est tout de même fait pour durer un peu. L'impression sera réalisée par un imprimeur extérieur.

Perdus corps et biens : beaucoup de pages. G.R. a repris en le feuilletant, le manuscrit, et il a opéré un choix : "*ça oui, ça non.*" Il n'est plus temps, de toutes manières, d'argumenter, de défendre la conception initiale, les raisons qui ont fait que telle ou telle rubrique était présente, les conséquences possibles de leur suppression.

Le livret devra être entièrement récrit, et je ne pourrai pas le faire. Le projet m'a donc totalement échappé. Procéder par flashes me paraît bien dangereux. On risque de retomber dans la tentation de dire : "*Regardez comme c'est mieux maintenant*", et de déclencher de l'opposition. De plus, on vient de tordre le cou à un autre objectif du début, qui était d'instaurer une continuité de temps, et on la remplace par une représentation qui sera entièrement faite de ruptures.

Je réfléchis aux causes de ce clash. Elle peuvent être :

Désaccords entre D.G. et D.G.A., différence de conception qui fait que le passage de relais entre eux se fait difficilement; à une période où ils se croisent, l'un partant en congé lorsque l'autre revient.

Le fait que Y. NITHARD se raccroche au projet tardivement et qu'il en a peu connaissance jusqu'au dernier moment. Par exemple, il ne connaît pas le sommaire proposé; Il s'est fait une représentation du projet qui ne correspond pas à ce que nous sommes en train de réaliser, et il le découvre au dernier moment avec déception. Ce qu'il en sait jusque là, c'est ce qu'a pu lui en dire F.X.C. Mais, justement celui-ci n'en connaît pas grand chose, puisqu'il ne travaille pas avec nous. Qu'a-t-il bien pu dire ? Ne l'a-t-il pas trop vanté ?

Manque de confiance de la part de Y.N sur notre capacité à sortir des informations fiables, et donc crainte qu'on se fasse *rentrez dedans*. Ce doute, à mon avis, a pu se nourrir de quelques erreurs qu'il a relevées, sur des sujets qu'il connaissait bien et qui lui ont fait craindre qu'il y en ait autant sur des sujets qu'il ne puisse pas vérifier. Or celles qu'il a relevées faisaient partie de commentaires, d'explications rajoutés aux informations, pour des raisons *pédagogiques*. Elle ne tenaient pas aux sources. Y.N conteste une citation que je fais de Pierre GRANJON à l'inauguration de La Maisonnée. Il attribue le discours d'inauguration au président. Or, l'après midi, il y a eu un autre discours d'inauguration prononcé par Pierre GRANJON, à l'adresse d'invités extérieurs. J'y étais, mais Y.NITHARD était déjà parti. Le fait que Y.N. ait interprété cela comme un erreur de ma part est un signe. Plus loin, dans la transcription d'un témoignage, il note une question qui se rapporte aux propos de l'interviewé : "F.R. 3 existait-il en 1968" ?

Donc il doute de ce que nous écrivons. Je n'ai pas pu lui communiquer la liste des sources sur lesquelles nous nous appuyons. Peut-être aurait-il fallu les citer systématiquement dans le corps même du texte ?

Le doute sur le qualité de notre travail peut aussi tenir au fait que, pour gagner du temps, j'ai remis à Y.N. un exemplaire non corrigé des erreurs d'orthographe et de frappe. Je ne l'ai fait relire pour corrections qu'ensuite. Y.N a relevé, dans la marge, toutes les erreurs du texte. Cela a dû l'agacer et certainement gêner sa lecture, la forme perturbant l'accès au fond. De même la remise des textes au kilomètre, même avec un peu de titraille, ne lui aura sans doute pas permis de saisir ce que serait l'articulation définitive de l'ensemble, une fois mis en page.

Autre problème. Le passage d'une commande interne à une commande externe. Les parties les plus contestée semblent justement celles qui ont été rajoutées pour les besoins de la Com'Externe. Et celles qu'on a enlevées ont emporté avec elles une bonne partie de la cohérence initiale prévue.

Problème général du passage de relais, entre les différents intervenants sur ce projet, jusqu'à moi qui ne pourrai pas piloter la rédaction finale, ni même y participer. Ici, NITHARD a dû effectivement se sentir coincé par le peu de temps qui lui restait pour faire modifier un texte de fond en comble, dans le sens de ce qu'il souhaitait. Il aura préféré tout rejeter en bloc. A noter que, pendant la période de validation, et pendant celle du clash, F.X.C., son chargé de communication externe, qui lui avai *vendu le projet*, n'était pas là non plus et ne pouvait donc rien négocier ni défendre.

Dernière et peut-être plus importante raison. Nous payons ici la structure particulièrement compliquée de notre communication : la séparation entre Com'Interne et Com'Externe, le fait qu'elles soient l'une et l'autre rattachées à un directeur de branche différent, qu'elle dépendent d'un D.G. différent. Pour ce qui concerne la Com'Interne : l'organisation en étages, là où il faudrait du contact direct. Il y a Gérard ROPERT (lui-même dépendant de Y.NITHARD), puis Sylvie VINSON, puis son adjointe Nathalie PICARD, et enfin moi-même. Tout cela fait que je ne suis pas du tout un interlocuteur habituel des D.G, d'autant que je suis le moins gradé de tous, dans ce montage; cela n'aide pas à revendiquer une crédibilité professionnelle.

J'ai fait remarquer à G. ROPERT que, pour moi, jusqu'à la validation des textes, tout se passait bien, car les validations d'étape (par exemple le sommaire) s'étaient bien passées. Je considérais la forme même du document comme acceptée (80 pages etc..) En réalité ces validations ont été faites par personne interposée et je ne sais donc pas vraiment ce qui s'est dit. (Ont-elles formellement eu lieu?) G.R. ne répond rien au sujet des validations, mais il est vrai que s'il se cache là un désaccord ou un ratage, ce n'est pas à moi qu'il le confiera.

J'ai le sentiment, dans l'entretien, que G.ROPERT a véritablement cherché à arranger les choses, tout en restant dans les limites fixées par NITHARD, et en remaniant le texte à sa façon, vite, si vite! Manifestement il venait seulement de lire le manuscrit. Plus d'un an de travail pour moi, et tout se décide dans la précipitation, sans tenir compte de ce qui a pu être élaboré et sans que j'aie le temps de défendre au moins quelques conceptions. Etait-ce la peine que j'étudie l'histoire d'entreprise si c'était pour qu'on n'en tienne aucun compte ? Dans ses choix, G.R se réfère à des plaquette éditée par la Caisse de Bordeaux et celle de (?) qui lui ont bien plu.

Après cette entrevue, nous nous réunissons avec Nathalie PICARD et Valérie VALETTE. Je leur transmets les consignes laissées par ROPERT. Elle vont s'occuper de la ré-écriture. Je leur demande de m'adresser une copie des textes dès qu'elles les auront, pour que je puisse m'en servir pour ma recherche. Je précise que je n'interviendrai pas sur le contenu et que je me garderai de tout commentaire.

FIN DU JOURNAL

EPILOGUE

Mercredi 2 Août (lieu de "vacances")

Je viens de recevoir la version remaniée du manuscrit soumis à Gérard ROPERT. Bonne surprise : il s'agit essentiellement d'une synthèse mais l'articulation d'ensemble n'est pas remise en cause. Le style est plus alerte. Certains sujets sont plus développés comme l'accueil. D'autres ont disparu, comme les réalisations sanitaires. Au tel, Nathalie m'explique que, les pages sur les centres de paiement et sur les services centraux ayant été supprimées, cela aurait déséquilibré l'ensemble en accordant trop de place aux réalisations sanitaires. G. ROPERT souhaiterait, par rapport à cette version, encore quelques modifications : davantage de portraits, de témoignages, d'extraits d'interviews.

Nathalie semble un peu excédée. Elle reste seule avec Yves GAUDU pour retravailler là-dessus. L'imprimeur est en congé jusqu'au 25. Y. NITHARD et le président LE GUENNEC sont absents eux aussi. Il va falloir attendre leur retour pour pouvoir boucler. Pour l'instant, on ignorerait encore si l'on pourra tenir les délais de parution.

Elle m'adressera la dernière version des textes, dès qu'elle l'aura. Toutefois, si c'est après le 20, elle me la mettra simplement de côté en attendant mon retour, car les délais postaux ne permettront pas d'aller beaucoup plus vite. F.X.C est rentré de vacances, très ennuyé, paraît-il, de l'échec du projet parce qu'il comptait beaucoup dessus pour l'opération du cinquantenaire. Je demande s'il souhaite essayer de convaincre le D.G de changer d'avis. Nathalie répond qu'elle n'y tient pas parce que cela voudrait dire remanier à nouveau l'ensemble.

En ce qui me concerne, je suis bien embarrassé. Après un virage à 180 degrés j'avais révisé ma problématique autour de l'idée : c'est un échec. Mais s'agit-il vraiment d'un échec ? Il n'y a pas de rupture par rapport au travail précédent, et le titre proposé porte bien le nom d'Histoire.

Tiens le "nous" est réapparu dans un paragraphe ! C'est celui qui traite de "Comment on entre à la Sécu".

**DERNIERE VERSION CONNUE
DE L'HISTOIRE DE LA CPCAM**

Au coeur de Lyon un demi-siècle de solidarité

Histoire de la Caisse Primaire Centrale d'Assurance Maladie de Lyon

En guise d'introduction...

"Monsieur le Directeur Général,

Vous m'annoncez que la Sécu va fêter ses cinquante ans, ça ne me rajeunit pas. Car j'y suis entré quand elle venait de naître. Sans doute n'étiez-vous pas encore au monde alors que je me trouvais déjà loin du berceau. Figurez-vous qu'il m'arrive assez souvent de penser que si j'y étais resté, je serais aujourd'hui un retraité tranquille. Or, je suis encore au travail. Comme l'écrivait mon maître John Steinbeck : "Comparé au métier d'écrivain, celui de joueur aux courses est une occupation stable et sûre." Mais n'allez pas déduire de mon propos que je regrette de vous avoir quitté. Honnêtement, si je n'ai pas souffert le martyr à la Caisse Centrale, je dois tout de même avouer que je manquais d'air derrière les barreaux du service Contentieux. Certes, j'avais de bonnes et de bon camarades. J'ai conservé d'eux un excellent souvenir. Pour fêter mon départ, ils m'ont offert un impressionnant stylo qui m'a permis d'écrire confortablement durant des années. Ce jour-là, mon directeur M. Larrat (qui était entré dans la maison en même temps que moi) a déclaré :

- J'espère que Clavel ne s'en servira pas pour dire du mal de la Sécu.

- Sois tranquille, je digère lentement. Si je le fais un jour, tu seras à la retraite.

Or, le livre en question n'est pas encore commencé. Il y aurait pourtant beaucoup à raconter, en bien, mais aussi en mal. Car si je vous avoue que je ne filais pas le parfait bonheur entre vos murs, c'est que j'étais chargé de réclamer des sommes parfois astronomiques à des gens qui, bien souvent, ne possédaient pas l'ombre d'un radis. Il y a prescription et je puis me confier à vous : Quand j'ai su que j'allais pouvoir plier bagages, j'ai emporté chez moi quelques dossiers terribles. De pauvres bougres ont dû se demander pour quelle raison on avait soudain cessé de les poursuivre. Peut-être ont-ils pensé à la Commission Gracieuse ? La Commission Gracieuse, c'était moi. Et, quelques mois après que j'aie donné ma démission, je suis tombé nez à nez avec un collègue, rédacteur juridique comme moi et toujours en fonction:

- Tu sais, ton départ nous rend bien service.

- Ah ?

- Chaque fois qu'on perd un dossier, l'excuse est toute trouvée :
ça doit être Clavel qui l'a emporté pour le brûler !

J'espère qu'un demi-siècle d'exercice aura appris à la Sécu à faire preuve d'une plus grande clémence. Mais permettez-moi de vous donner des nouvelles de vos collègues bordelais : Après quelques difficultés, j'ai pu être pris en charge, en qualité d'assuré, par le Centre de Paiement du Jardin Public. Les gens y sont charmants. Et quel bonheur : parterres de fleurs, des nuées d'oiseaux. De quoi faire rêver tous les employés des caisses coincées entre des immeubles de ciment. Je n'irai pas jusqu'à prétendre que ces bureaux me donnent la nostalgie de la table de bois tachée d'encre où j'écrivais à longueur de journée : "Monsieur, suite à votre lettre du tant, j'ai l'honneur de..."

Tout de même, lorsque l'inspiration ne vient pas très vite, pensant à mes débuts chez vous, il m'arrive, d'un geste machinal, de faire une cocotte en papier.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de mes meilleurs sentiments. Transmettez mes amitiés à celles et à ceux qui peinent sous vos ordres pour le bien-être des assurés... A mon prochain passage, je serai heureux d'aller trinquer avec vous à la santé de la Sécurité Sociale.

Bernard Clavel

Bernard CLAVEL a été rédacteur juridique à la Caisse Centrale Lyonnaise de Sécurité Sociale. Il entre ensuite comme journaliste au Progrès de Lyon puis fait une carrière d'écrivain.

PREFACE par
Yves NITHARD
Directeur Général
de la Caisse Primaire Centrale
d'Assurance Maladie de Lyon

Sommaire

La Caisse de Lyon

Sa naissance	pages 6 à 11
Sa vie quotidienne	pages 12 à 25
Sa politique et ses acteurs	pages 26 à 29
Son rôle économique	pages 30 à 34
Ses chantiers	page 35

Lyon à la libération

Le 3 septembre 1944 Lyon est libérée. Avec la fin du cauchemar, l'heure est aux premières mesures. On manque de tout : d'essence, de véhicules, de bois de chauffage, de nourriture, de vêtements. Le ravitaillement est rendu plus difficile encore par la destruction des ponts et des gares. Edouard HERRIOT, toujours déporté par les Allemands, est choisi comme maire de Lyon. En attendant son retour, Justin GODART le remplace et s'efforce d'assurer la subsistance de la population et le maintien de l'ordre. Le 9 Juillet 1946, l'inflation est très forte, l'économie encore cahotique. Toute la société française est à rebâtir. La Sécurité Sociale apporte à cet édifice une pierre indispensable : la Solidarité.

"Le 24 décembre 44, Yves FARGE, Commissaire de la République, mobilise l'armée pour une opération insolite. Policiers et soldats réquisitionnent les provisions des restaurants du marché noir, des boîtes de nuit et des maisons closes. Ils redistribueront ensuite les denrées, friandises, vin et champagne aux militaires blessés, aux malades hospitalisés à Lyon et aux travailleurs, qui sous la neige et le froid, reconstruisent les ponts" raconte Marcel RUBY, dans La Libération de Lyon.

Mardi 9 juillet 1946

Les gones découvrent leur Caisse de Sécu

La loi prévoit d'ouvrir les guichets de Sécurité Sociale à partir du 1er Juillet 1946. A Lyon, cet objectif ne peut être atteint. Nous rencontrons des difficultés pour trouver des locaux, aménager, déménager... Tout le monde décide de tenter l'impossible. Le dimanche 7 et le lundi 8 juillet, le personnel déménage 150 000 dossiers. Et le mardi, les portes s'ouvrent au public. *"Nous avons vécu des journées folles. Les dossiers des assurés étaient regroupés dans des cartons venant de toutes les Caisses d'affinités. Il fallait fouiller à longueur de journée pour satisfaire aux récriminations des assurés..."* se souvient Cosette COLOMBET, retraitée de la Caisse. Les conditions de travail sont alors rocambolesques mais seulement 2 % d'erreurs sont relevés sur les dossiers transférés. *"Les restrictions d'électricité sévissent fréquemment. Nous travaillions 4 jours par semaine mais 10 heures par jour"* se souvient Mme CHEVALARD, vérificatrice retraitée du centre de Bron. A cette époque Edmond WHIR occupe le poste de directeur à la Caisse Centrale, Jean LAPLACE celui de directeur-adjoint et Louis SOULLER, celui d'agent-comptable. Le service des prestations maladie, maternité, décès, indemnités journalières, accidents du travail est assuré par 5 caisses locales. Chaque caisse locale envisage très vite la création de *sections de paiement*. En organisant une décentralisation, la Caisse de Lyon vise à rapprocher les prestations des assurés.

Une tradition mutualiste

En 46/47, la Caisse de Lyon ne peut pas créer dans l'urgence autant de centres d'accueil qu'il le faudrait. Elle profite d'une forte tradition mutualiste locale pour instituer chaque fois qu'elle le peut, des sections locales mutualistes. Ce sera le cas notamment dans la fonction publique : Police, Education nationale...

L'A, B, C des C.A.

En 1946, la Caisse de Lyon s'organise en une caisse centrale et des caisses locales. Seules deux autres régions ont adopté une structure comparable : Paris et Bordeaux. Le 11 Mars 1949, le Conseil d'Administration central propose de transformer les caisses locales en simples secteurs géographiques et de les placer sous le contrôle de délégués choisis par lui. Les caisses locales s'opposent farouchement à ce projet. Finalement, cette structure sera maintenue jusqu'en 1961.

A cette époque, la caisse centrale a repris peu à peu du pouvoir à l'image du Directeur dont les attributions sont renforcées par le décret du 12 Mai 1960. Les directeurs de caisses locales les plus attachés à l'ancien système sont partis. La fusion en cours des caisses régionales et le prochain déménagement de Verdun à Masséna sont propices aux restructurations. La Caisse sera progressivement réorganisée en 3 circonscriptions administratives .

Caisse centrale et caisses locales

La Caisse centrale regroupe les prestations générales : encaissement des cotisations, invalidité, immatriculation, accidents du travail (sauf le volet : indemnités journalières). Les caisses locales, elles, servent les prestations maladie, maternité, indemnités journalières, décès. Pourvues d'un conseil d'administration, d'un directeur, et d'un agent comptable, elles ont, dès le début, tendance à se comporter comme de véritables organes de décision.

Un concentré d'histoire

Le Centre de Rillieux

"Le centre de Rillieux est né en 1963. Le "village" appartient alors au département de l'Ain. Tout autour, s'étendent des terrains en friche. Puis, la ZUP se construit entre Rillieux et Crépieu-la-Pape. Le premier bureau local de Sécurité Sociale voit le jour, il dépend alors de la Caisse de Bourg-en-Bresse. En 1965, le centre déménage pour la ZUP. Il occupe, au rez-de-chaussée, un appartement H.L.M. de type F.2. En entrant, à droite, on trouve la pièce d'accueil du public ex-cuisine. En face, à gauche, le bureau des techniciens et de l'agent d'ordre ancienne salle-de-séjour, séparé du hall par une banque. Pour rejoindre son bureau, le technicien doit d'abord

passer par la chambre, puis le balcon et ensuite la salle à manger. Un telle situation en peut pas durer. Moins d'un an après, le centre ouvre ses portes dans une autre H.L.M., plus fonctionnelle. Il gère les dossiers des assurés de Rillieux, Sathonay-Camp, Sathonay-Village et Crépieu-la-Pape. En 1968, ces communes sont rattachées au département du Rhône. Le centre s'installe alors au coeur du village, dans l'ancienne mairie, place de Verdun. Enfin, en Juillet 1988, le nouveau centre ouvre ses portes au 62 B avenue de l'Europe." raconte Elise GROBON, responsable du centre.

Le grand déménagement

Le 21 Mars 1962 la Caisse de Lyon déménage cours de Verdun et s'installe rue Masséna. Depuis quelque temps déjà les locaux sont devenus exigus. L'ensemble des services prend de l'ampleur. Pour améliorer sa productivité la Caisse se mécanise et crée des ateliers de saisie. Toutes ses activités sont dispersées sur plusieurs sites. Elle doit regrouper ses moyens pour gagner en efficacité. En 1960, elle décide de trouver de nouveaux locaux. Elle récupère l'immeuble de la Caisse Régionale de Sécurité Sociale situé au 102 rue Masséna. Le Maire de Lyon Louis Pradel, lance des consultations, en 1962, pour réaménager l'ensemble du secteur. De ce projet naît le quartier de la Part Dieu, bâti sur les anciennes écuries. En déménageant, la Sécurité Sociale lyonnaise anticipe sur ce qui va devenir le centre stratégique de la ville.

La vie quotidienne à la Caisse de Lyon

Comment entre-t-on à la Sécurité Sociale ?

Souvent par hasard, parce qu'une occasion se présente, et que nous cherchons du travail, comme partout. *"Très honnêtement, ma belle mère était Directrice d'une Caisse d'affinité, devenue ensuite Caisse Locale. C'est donc tout naturellement que j'ai été aiguillé vers la Sécu qui recrutait beaucoup à l'époque"* raconte Jacques LARRAT. Petit à petit, nous commençons à y faire notre place. *"Je ne ferais pas une grande carrière à la Sécu,* expliquait à sa mère Mathe BELLANGUN, retraitée du service Contentieux. Embauchée pour six mois en 1948, elle quitte pourtant la Caisse quelques 32 ans plus tard... *"Petit foetus, je découvre la Sécu par l'intermédiaire de mon père entré dans l'institution en 49. Jeune diplômée en 66, j'entre scène à mon tour dans la grande maison"* se souvient Denise BESSON du centre de Givors. Nous nous sentons concernés par la mission qu'elle mène. Les valeurs de solidarité qu'elle défend nous gagnent.

Qui est le personnel ?

" Je me suis toujours efforcé d'expliquer aux assurés que les employés de la Sécu étaient des salariés comme les autres, avec leur vie de famille non exempte de soucis. Ils ne faisaient qu'appliquer des règlements - dont ils n'étaient pas les auteurs - dans le sens le moins restrictif qu'il leur était possible d'observer. Et, comme le dit le Talmud : on ne peut juger un homme que lorsqu'on a été dans les mêmes circonstances que lui." temoigne Pierre ALLERA, retraité, Directeur de la 2ème CA. Le personnel de l'Institution est essentiellement féminin. 24% d'hommes en 1947, 15% en 1978, ces proportions restent les mêmes aujourd'hui. *"En 79, j'obtiens le poste de responsable du service Invalidité. Avec Françoise BORI et Geneviève LACROUX, mes adjointes, nous avons révolutionné pas mal de chose"* raconte Claude CHATEAU. A l'origine, l'encadrement est pourtant presque exclusivement masculin et le personnel d'exécution féminin. La proportion de femmes cadres augmente ensuite jusqu'à atteindre 86 % en 1983. Aujourd'hui, elle se situe à 66 %, même si elle reste beaucoup plus faible chez les agents de direction. La Sécurité Sociale a favorisé la carrière des femmes bien avant la loi de 1983 sur l'égalité des sexes dans le travail. En effet, les évolutions professionnelles ont, très tôt, reposé sur des concours. La sélection se fait au mérite sans aucune distinction de sexe.

Comment fait-on carrière ?

La promotion interne reste, aujourd'hui, l'élément moteur du déroulement des carrières. L'Institution s'enorgueillit, depuis toujours, d'être capable de recruter et de former les agents dont elle a besoin y compris pour les porter jusqu'aux plus hautes responsabilités. En 1945, la Caisse ne manifeste pas d'exigences en matière de diplôme, mais s'emploie à assurer elle-même la formation des personnes qu'elle recrute. *"La formation professionnelle propre à la Caisse existait déjà en 1955. Plusieurs cadres chevronnés de la maison se sont succéder à sa responsabilité. Je me souviens de M. MICHAUD et de Melle LAVERLOCHERE."* explique Yves NITHARD, Directeur Général. En 1960, l'Ecole de Décomptes - actuel Cours de Technicien - dure de trois à quatre semaines et a lieu en principe une fois par semestre. *"J'ai suivi l'école de décomptes en 1987. Mutée à Valux-en-velin deux ans plus tard, j'assure l'accueil pour la première fois depuis mon entrée à la Caisse en 1966 !"* confie Jacotte REGNIAULT, centre Valux-en-Velin. Mais pour les techniciens, l'essentiel de la formation se dispense sur le terrain sous la pression des nécessités quotidiennes. Par comparaison, en 1995, le Plan de Formation prévoit près de 100 000 heures de stage pour le personnel.

Comment devient-on "chef"?

Le Cours de Cadres est ouvert à tous les agents de l'Institution, sous conditions d'ancienneté et de réussite à un concours. Avant lui, il existait un cours supérieur et un cours moyen proposés par la Fédération Nationale des Organismes de Sécurité Sociale (F.N.O.S.S.). Lyon a pendant longtemps la particularité d'avoir une majorité de cadres issus du terrain. Aujourd'hui, la répartition se fait entre ceux qui sont *sortis du rang*, ceux qui sont promus depuis la base par concours, et ceux qui

sont entrés directement cadres. Pour former les agents de direction, le Centre National d'Etudes Supérieures de Sécurité Sociale est créé en 1960. Il recrute également sur concours. *"Tous les cadres étaient des personnes issus du terrain, très peu passait le cours de cadre. Il y a eu une phase de rupture avec Robert PERRUSSEL MORIN et Yves NITHARD, ils avaient tous deux passé le CNESSS et ont impulsé un changement dans la Caisse"* explique Marianne CASTEGNARO, responsable du centre Quarantaine. Peu à peu ces diplômés internes apportent des idées nouvelles sur l'organisation et les méthodes de travail.

Quelques parcours...

Pierre GRANJON
Secrétaire Général

Entré à la Caisse Régionale Vieillesse le 18 février 1952, Pierre GRANJON a 17 ans. Son premier emploi d'archiviste consiste à rechercher les dossiers introuvables. En décembre 1955, il change pour la Caisse Primaire, où il intègre le Service du Personnel. Après son service militaire, en novembre 1958, il devient rédacteur au service des Immeubles et collabore au plan de développement des Centres de Paiement. Pour parfaire ses connaissances, il suit, à ses frais, une formation de conducteur de travaux. En 1969, Pierre GRANJON devient agent du corps de contrôle et d'inspection au service Action Sanitaire et Sociale de la CRAM. A ce titre, il participe étroitement à la construction de grands chantiers hospitaliers en 1973. On le retrouve un peu plus tard, en 1976, chef de division, ayant en charge la responsabilité des cinq établissements de soins gérés par la CRAM. En 1984, le besoin de changer le reprend. Il s'inscrit sur la liste d'aptitude pour postuler à des emplois d'agent de direction. Il choisit de retourner à la Caisse Primaire de Lyon qui recherche un Attaché de Direction. En 1988, c'est tout naturellement à lui que le Conseil d'Administration, sur proposition du Directeur Général, confiera le Secrétariat Général.

"Il faut avoir la curiosité de découvrir quelque chose de nouveau et de prendre des risques... ne jamais se décourager, une année j'ai postulé jusqu'à 17 fois", explique Pierre GRANJON.

MARIANNE CASTEGNARO
Responsable du Centre de la Quarantaine

Entrée en 1966, comme agent d'ordre, Marianne CASTEGNARO a toujours été attirée par le social. Son parcours est assez typique des cadres de l'organisme qui ont été promus au mérite. Son premier emploi dans l'Institution consiste à sortir et à classer des fiches, pour 500 F par mois. Très vite, elle suit l'Ecole de Décomptes et devient *technicienne* au centre de paiement de La Duchère, jusqu'en 1968. Elle se risque alors dans la préparation du concours d'entrée au Cours de Cadres, qu'elle réussit. *"Aucune heure ne nous était accordée pour préparer notre concours, se souvient-elle, nous travaillions à temps plein"*. Ce diplôme lui permet de devenir cadre au Secrétariat Technique, puis formatrice puisqu'elle anime, à son tour, l'Ecole de Décomptes. En 1973, responsable du secrétariat de la 3ème circonscription administrative, Marianne commence par simplifier les écrits. *"A cette époque la façon de rédiger les notes était digne de Courteline : il y avait trois pages d'écriture pour dire deux phrases !..."* explique -t-elle. Elle occupe

successivement le poste de responsable du centre de paiement de Neuville, puis des *antennes* dans les établissements hospitaliers. En 1987, elle prend en charge un service dans le centre de la Quarantaine. Six ans plus tard, elle en est "le chef de centre".

Marie-Claire SELIFIDA
Technicienne au centre de Tassin

"J'avais proposé ma candidature dans plusieurs administrations, c'est la Sécu qui m'a répondu la première" ainsi explique-t-elle son entrée à la Caisse de Lyon en Juin 1964.. Avec un certificat d'étude primaire, elle est engagée en tant que dactylo-facturière au centre Vaise. *"Mon travail consistait à taper à la machine les décomptes réalisés par les techniciens"* précise Marie-Claire. En septembre 1968, elle réussit l'école de décomptes et retourne à Vaise jusqu'en 1972. *"J'ai connu différents systèmes au fil des années. Bien sûr, j'ai reçu des formations pour intégrer ces changements, mais il nous était impossible d'appréhender tous les cas de figure durant les modules. Aussi, pendant un temps, je faisais appel au savoir-faire des collègues"* explique Marie-Claire. A la naissance de son premier enfant, elle prend un congé de maternité d'un an. A sa rentrée, elle rejoint l'équipe du centre de la Quarantaine, avec à nouveau, une interruption de 2 ans à la naissance de son cadet. Enfin, en 90, Marie-Claire est mutée au centre de Tassin où elle travaille toujours aujourd'hui. *"Je m'aperçois que l'on se fait toujours un monde de tout et finalement, tant bien que mal, nous nous adaptons."* conclut Marie-Claire.

Evolution du métier de technicien

L'ère du papier-crayon

A l'origine, dans les caisses locales, chaque employé assure une tâche déterminée. La guichetière accueille les assurés. Chaque guichet correspond à un mois de naissance. La décompteuse recherche le dossier de l'intéressé, classé dans un meuble à l'arrière. Le décompte est fait à la main, après avoir soumis la ou les ordonnances médicales à la tarificatrice en pharmacie, s'il y a lieu. Le système de vignettes n'existe pas encore, il faut donc déterminer si un médicament prescrit est - ou non - remboursé, et à quel tarif. Le décompte est transmis à la vérificatrice qui contrôle son exactitude. Si c'est le cas, le décompte est donné au caissier - c'est un des rares postes occupés principalement par des hommes - qui appelle l'assuré et le règle en espèces sur justificatif d'identité.

" Nous étions déjà astreints à réaliser un certain nombre de décomptes dans la journée", se rappelle Marianne CASTEGNARO, "et nous rendions tous les jours une fiche individuelle où nous notions nos décomptes de la journée".

L'ère de la mécanisation

Vers les années 60, les Centres adoptent un nouveau procédé de liquidation. Le dossier de l'assuré est fixé dans un classeur suspendu. Sur une fiche cartonnée, l'employée du guichet, devenue liquidatrice, positionne les éléments du décompte. La tarification automatique apparaît vers 64. Les liquidateurs saisissent sur des fiches de décomptes : les risques, les actes, la pharmacie... par un système de codes. Ces informations sont ensuite regroupées sur bandes magnétiques et envoyées, pour paiement, aux assurés. Ceux-ci sont remboursés par chèques ou mandat Colbert. Révolution : en 1968, la Caisse adopte le paiement différé. L'arrêt du paiement au guichet allège notablement la pression que génère la présence de la clientèle dans les centres. Il met fin aux mini-émeutes quasi quotidiennes qu'on avait l'habitude de voir à l'ouverture des portes.

L'ère de l'informatique

Avec l'arrivée du *système lyonnais* et de la liquidation automatique, le technicien traite les dossiers des assurés directement à partir de la feuille de soins. La saisie est réalisée dans des unités de traitement. Chaque terminal est relié à un réseau central. L'assuré n'est plus contraint de s'adresser à "son guichet de naissance" puisque chaque terminal peut saisir l'information. A partir de 82, le système LASER 77 remplace le *système lyonnais*. Son plus : gérer d'autres risques tels que le paiement des accidents de travail ou l'invalidité. En octobre 86, la Caisse décentralise le service Accidents du Travail. Cet événement est vécu comme un véritable bouleversement. La majorité du personnel du service se trouve répartie dans les centres de paiement. L'effort d'adaptation est réciproque et le service formation organise une action d'accompagnement.

"Pour que le personnel du service Accidents du Travail trouve un intérêt à immigrer dans les centres, nous avons fait en sorte avec Monsieur DELORME, alors responsable du service de nommer les gens dans les centres situés près de leur domicile. Nous avons ainsi obtenu un taux de satisfaction de 97 %." commente Pierre RONZE, responsable du service Accidents du Travail.

L'ère de la polyvalence

Spécialistes de l'Article 40, des accidents du travail ou chargés de la vérification: jusqu'en 87, les techniciens des centres de paiement travaillent par spécificités. Petit à petit, avec l'aide de la formation, la polyvalence se met en place et chaque technicien commence à gérer ses portefeuilles d'assurés dans leur intégralité.

Aujourd'hui, le technicien est pleinement polyvalent sur les activités liées aux prestations. Les technologies, les organisations fondées sur la polyvalence font évoluer le métier. Mais celui-ci s'inscrit encore majoritairement dans le cadre de la mission traditionnelle de l'assurance maladie de payeur de prestations. Toutefois, certains techniciens intègrent de nouvelles activités (l'éducation pour la santé, la Qualité ou le contrôle interne). La Caisse déploie des moyens : parcours professionnels, formations, technologies, pour aider le technicien dans son nouveau rôle de gestionnaire de la santé.

De l'hygiaphone à l'accueil personnalisé

A ses débuts, la Sécu Lyonnaise offre à ses assurés à peine une dizaine de points d'accueil. Dans les caisses locales, les guichets sont, en principe, au nombre de 12, un par mois de naissance. Certaines, par manque de place en comptent 6. *"Après avoir pris un ticket, l'assuré attend sur un banc de bois ciré disposé comme à l'église. Chaque guichet est muni d'un hygiaphone qui d'ailleurs avec le temps, perd de sa transparence. L'assuré se penche pour apercevoir la guichetière à travers le "trou" !"* raconte Claudine HOUPPERMANS de Rillieux.

"Aux heures d'ouverture du centre Bonnefoi, la foule, pressée d'entrer, n'attend pas que le rideau atteigne hauteur d'homme. Chacun se rue à demi courbé, bousculant les autres pour passer le premier. L'explication à cette course effrénée : les 80 premiers de la journée bénéficient d'un paiement par caisse; les autres sont payés par mandat" se souvient Claudine HOUPPERMANS.

Pour éviter les bousculades, un nouveau système de ticket numéroté est instauré. Un signal lumineux indique, aux assurés, à quel guichet s'adresser. La Caisse met également en place un réseau d'agents spécialisés, hôtes et hôtesse, dans neuf centres de paiement : Barre, Verlaine, Buers, Louis-Blanc, Bonnefoi, Etats-Unis, Jean-Macé, Bron, Quarantaine.

Fin des années 80, les hygiaphones disparaissent. Des banques rapides fleurissent dans les accueils. Elles prennent en charge les renseignements courants. Des urnes servent à recueillir les pièces de dossiers. Pour les questions qui méritent d'être approfondies, les assurés sont reçus en box individuel. Des plantes vertes s'ajoutent aux décors neufs. Mais la Caisse ne s'arrête pas là ! Elle lève l'anonymat. *"Nous ne sommes plus des numéros !"*

Les surprises de l'héritage

A sa création, la Caisse hérite, des anciennes Assurances Sociales, de bons du Trésor, d'obligations, et d'immeubles. Mais les dépréciations monétaires ont ruiné les placements en valeurs mobilières et les fonds de retraite sont fortement dévalorisés. Restent, tout de même, les immeubles situés cours de Verdun et Part-Dieu. La Caisse hérite aussi de réalisations sanitaires : cabinets dentaires, mais aussi maison de convalescence *Mon Repos*, ou pouponnière *La Maisonnée*. Elle trouve l'occasion de prendre des initiatives dans le domaine de la santé où elle repère des besoins peu ou mal servis. *"La Caisse y puise une expérience de terrain, dans le domaine des pratiques médicales et de la gestion d'établissements, qui renforce sa crédibilité dans ses relations avec ses partenaires de santé"*, explique Pierre GRANJON, Secrétaire Général. Depuis, elle s'attache à entretenir et valoriser ce patrimoine.

Dans le même temps, elle reprend la gestion des organismes qui l'ont précédé. Elle se retrouve rapidement confrontée à un important déficit. En 1947, la Commission de Contrôle financière établit une première estimation. Elle découvre alors un écart, qu'elle estime à 60 millions de francs, entre les dettes des assurances sociales et les cotisations qui restent à encaisser. Originaire des assurances privées accident du travail, de la Mutualité, de la CGT ou du syndicat chrétien, le personnel porte l'empreinte de méthodes de travail et d'un esprit maison différents. Culture commune et harmonisation deviennent les maîtres mots !

Des administrateurs à la proportionnelle

3 Mai 1946 : le premier Conseil de la Caisse Centrale lyonnaise de Sécurité Sociale prend ses fonctions. Le Conseil des Ministres admet que les membres des C.A. des Caisses de Sécurité Sociale "doivent être élus par les intéressés à la proportionnelle". Conséquence : en Avril 1947, première élection du conseil d'administration à la proportionnelle. "*Un administrateur qui a le souci de ses responsabilités et qui ne pèse ni sur les recettes ni sur les dépenses éprouve un sentiment d'impuissance et de lassitude*", témoigne M. Roland, après trois ans de présidence. Les élections doivent se tenir tous les 3 ans. Le 8 Juin 1950 voit apparaître les représentants d'un nouveau syndicat : F.O. En 1967, la réforme Jeanneney instaure la parité. Désormais les représentants des salariés ne constituent plus que 50 % des C.A. de même pour les représentants du patronat. Les majorités sont plus difficiles à trouver. Entretemps, un nouveau syndicat apparaît : la CFDT (1962). Les administrateurs ne sont plus élus mais désignés par leurs organisations. 1983 voit le retour de l'élection à la proportionnelle. Mais depuis les mandats des administrateurs sont simplement prolongés de trois ans en trois ans.

Rôles du Conseil d'Administration

Gestion, intendance, mission de la Caisse : dans les premières années, le CA intervient sur toutes ces questions. Le décret du 12 Mai 1960 décharge le conseil d'administration de ses compétences en matière de gestion du personnel et d'organisation de la Caisse, pour les transférer au Directeur. Son rôle politique demeure primordial puisqu'il détermine les grandes orientations de l'organisme, élit les agents de direction (directeurs, directeurs adjoints, agents comptables), vote le budget, mène la politique d'Action Sanitaire et Sociale, de communication externe, de prévention, et intervient, par l'intermédiaire de la commission de Recours Amiable, dans les litiges avec les assurés.

Signera, signera pas ?

Lyon est une des dernières villes de France à mettre en place le système conventionnel avec les médecins. En 1966, la quasi totalité des départements français l'a adopté. La situation du Rhône reste exceptionnelle avec seulement 15 % de médecins conventionnés à titre individuel. En 1969, la proportion de conventionnement est passée à 35 %. "*Dès le début, Lyon a eu une structure hospitalière dense*", explique Jacques LARRAT, "*... et ses dépenses étaient plus élevées qu'ailleurs. Par contre elles se révélaient moins importantes en matière de médecine libérale.*" L'explosion des dépenses de la médecine de ville a donc démarré ici plus tardivement, mais elle a rattrapé le niveau national dès que les conventions ont pu être appliquées. La Caisse a, dès l'origine, travaillé avec des partenaires autres que médicaux. Elle a participé financièrement à des actions de dépistage pour la tuberculose et les maladies infantiles avec la Préfecture du Rhône. Depuis la décentralisation, elle mène des opérations d'Action Sanitaire et Sociale avec le Conseil Général du Rhône, comme la lutte contre le SIDA. Elle collabore également avec des mairies, pour la recherche d'ouverture de droits auprès de populations en situation de précarité, ou pour des permanences décentralisées.

Les Directeurs :

Galerie de Portraits

Edmond WIHR

Le premier directeur est d'origine alsacienne. Né le 12 Novembre 1895, il entre à la Caisse Départementale (assurances sociales) le 15 septembre 1930 et en devient le directeur. Le Conseil d'Administration le choisit tout naturellement comme premier directeur de la Sécurité Sociale lyonnaise. Il n'a pas besoin de déménager : les locaux sont les mêmes. Il prend ses fonctions le 1er juillet 46. Il assume, pendant dix ans, l'organisation et la mise en place de cette nouvelle institution. Il part à la retraite le 1^{er} Février 1956.

Léonce PERRIER

Né le 15 Octobre 1898, Léonce PERRIER entre aux assurances sociales le 21 janvier 1931. Il intègre la Caisse de Lyon le 1er juillet 1946 et obtient le 16 janvier 1952 son agrément ministériel de Directeur Adjoint. Le 23 avril 1956, il occupe le poste de Directeur jusqu'au 20 janvier 1959, date de son départ à la retraite.

Jacques LARRAT

Jacques LARRAT naît le 16 mars 1922. Il entre à la Caisse le 16 décembre 46. Le 2 janvier 47, il est chargé d'assurer l'accueil du public. Il suit, pendant deux ans, des cours par correspondance qui lui permettent de gravir les échelons de la hiérarchie. Il est ensuite nommé au secrétariat de la Caisse. Commence alors son ascension dans les différents postes de sous chef de service, puis chef de service pour arriver à la place de Directeur de la Caisse Locale A. Alors, au gré des différents départs à la retraite de ses supérieurs hiérarchiques, il accède au poste de Directeur Adjoint de la Caisse Centrale pour atteindre, en 1961, le plus haut échelon : Directeur de la Caisse. Le 31 juillet 1983, il prend sa retraite.

Yves NITHARD

Né le 10 janvier 1935, Yves NITHARD fait son entrée à la Caisse de Lyon en février 1955. Il occupe alors le poste d'aide correspondancier. Puis, saisissant toutes les opportunités qui se présentent à lui, il gravit les échelons hiérarchiques. Après avoir passé le cours de cadre de la FNOSS, il est nommé sous-chef de section au bureau du personnel en octobre 59. Puis il franchit l'étape du concours du CNESS mis en place depuis 3 ans, où il entre en 1963. En octobre 65, il obtient le grade de sous chef de service. Il entame ensuite une excursion en tant que Directeur Adjoint durant six mois à la Caisse de Nîmes. Revenu à Lyon, il est nommé sous-directeur le 1^{er} mai 71. Après une parenthèse de 10 ans à la CRAM, il accède au poste de Directeur de la Caisse en 1983.

Une nouvelle donne

L'expansion des trente glorieuses marque de profonds changements dans la structure économique de la région. Les industries traditionnelles comme le textile déclinent. Les moteurs de l'industrie s'appellent désormais : papétrie, cartonnage, automobile, matériel électrique, et surtout chimie lourde. En 1971 elle représente à elle seule 12,5 % de l'activité nationale. Mais d'une manière générale, le secteur industriel perd des emplois depuis les années 1960 sous l'effet de la modernisation, puis de la crise économique. Au contraire, le secteur tertiaire est en plein essor : négoce national ou international, distribution, banque, services aux entreprises. Lyon se taille notamment une part importante dans le domaine de l'informatique. Ce n'est donc pas un hasard si une des premières informatisations de l'assurance maladie se met en place ici. Avec 60 000 salariés, le secteur public tient toute sa place dans l'économie. Les Hospices Civils de Lyon restent la structure hospitalière la plus importante après l'Assistance Publique de Paris.

Evolution des dépenses de santé à la Caisse Primaire de Lyon

La Caisse moteur de la reprise

La Sécurité Sociale dope l'économie. Entre 1949 et 1957, alors que les industries de consommation progressent de 40 % le secteur de la santé et de l'hygiène affiche un taux de croissance de 77%. Les dépenses de santé par habitant passent de près de 70 F dans les années 1950 à 11450 F en 1994. Le taux de couverture de l'assurance maladie augmente jusqu'en 1980 puis diminue. Parallèlement, la part des mutuelles atteint 6 % en 1989. Mais la Sécurité Sociale intervient aussi en dehors du secteur de la santé. Elle soutient la consommation en fournissant des revenus de remplacement : indemnités journalières maladie ou maternité, rentes accidents du travail ou invalidité. En 1994, le poids des prestations versées par la Caisse de Lyon représente 14 milliards de francs réinjectés dans l'économie.

Une Caisse actrice dans la promotion de la santé

La Caisse intervient sur l'état de santé des assurés de trois manières. Elle dispense des soins dans ses "Réalizations Sanitaires". Elle finance la médecine et ses progrès : techniques de soins, de prévention ou de détection des maladies - Caisse pilote pour le dépistage du cancer du sein - . Elle permet à toutes les couches sociales de bénéficier de ces soins, grâce à l'extension progressive de la couverture sociale et contribue ainsi à l'amélioration de la santé de la population. Toutefois, la diminution des taux de remboursement alliée aux effets de la crise économique finissent par

porter atteinte à l'effort de solidarité. L'accès aux soins devient difficile pour les populations fragilisées. Aussi, en 1990, avant même les dispositions du R.M.I, la Caisse de Lyon crée le Passeport Rhône Soins, en partenariat avec le Conseil Général du Rhône.

Une révolution culturelle

La SOFRES réalise un sondage sur la communication de notre organisme en 1987. La Caisse de Lyon entreprend au vu de ces résultats, de rénover sa gestion des ressources humaines à partir de 1989. En 1987, se crée un service dédié à la communication et à la formation au service du changement (FCES). Le journal du personnel est lancé, Synergie, suivi en 1992 par un journal de la Direction : Projet. L'entretien annuel d'évaluation se met en place pour faire le point sur l'activité de l'année écoulée et négocier les objectifs de l'année à venir. Par ailleurs, tous les emplois sont analysés au regard des activités et des compétences qu'elles mobilisent. Sur ces bases se construisent en 1995 des parcours professionnels qualifiants. Enchaînant des périodes de formation, de tutorat et de mises en situation, ils permettent d'émigrer d'un emploi vers un autre. Enfin, la structure des groupes de travail se modifie peu à peu pour céder la place à des organisations qualifiantes intégrées, plus souples et plus autonomes. *"Passer d'une gestion quantitative du remboursement à une gestion qualitative constitue une véritable révolution culturelle, technologique et organisationnelle"*, précise Gérard ROPERT, Directeur Général Adjoint.

Inoubliable !

En 1990, le personnel volontaire prépare dans chaque service des modules de découverte de son activité et choisit la forme : exposition, visite, video, bande dessinée... Chaque agent dispose d'un capital de 10 heures pour découvrir le travail de ses collègues. En deux ans, 40 modules accueillent 2500 visiteurs internes et pour la première fois, un groupe pilote réunit cadres et techniciens. Cette Action Collective de Travail et d'Information sur le Fonctionnement des Structures (ACTIFS) reste le projet le plus cité par le personnel.

Le mot du président

BIBLIOGRAPHIE

En plus des archives internes et des témoignages directs, les documents suivants ont été consultés :

- BAYARD Françoise et CAYEZ Pierre** (directeurs) "Histoire de Lyon des origines à nos jours, Tome II : du XVI^e siècle à nos jours", Ed Harvath 1990, 477 p.
- BERSTEIN Serge et MILZA Pierre** "Histoire de la France au XX^e siècle, de 1930 à 1945" Editions Complexe, Paris 1991, 399 p.
- BERSTEIN Serge et MILZA Pierre** "Histoire de la France au XX^e siècle, de 1945 à 1958" Editions Complexe, Paris 1991, 337 p.
- BERSTEIN Serge et MILZA Pierre** "Histoire de la France au XX^e siècle, de 1958 à 1974" Editions Complexe, Paris 1992, 392 p.
- BERSTEIN Serge et MILZA Pierre** "Histoire de la France au XX^e siècle, de 1974 à nos jours" Editions Complexe, Paris 1994, 381 p.
- C.R.E.D.E.S.** "Le Système de Santé en France de 1950 à 1989", Paris 1991
- C.N.A.M.T.S** "Carnets Statistiques N°80, N°81
- D.R.A.S.S. Rhône Alpes** " Statistiques et Indicateurs de la Santé et du Social , Mémento 1994"
- DUMONT Jean-Pierre** " La Sécurité Sociale toujours en chantier, Histoire-Bilan-Perspectives", Les Editions Ouvrières, Paris 1981
- DUPEYROUX Jean-Jacques** " Droit de la Sécurité Sociale" Memento Dalloz, Paris 1980
- LAROQUE Pierre** "Au Service de l'Homme et du Droit-Souvenirs et réflexions" Association pour l'Etude de l'Histoire de la Sécurité Sociale , Paris 1993
- HAZFELD Henri** " Du Paupérisme à la Sécurité Sociale-1850-1940, Essai sur les origines de la Sécurité Sociale en France", Armand Colin 1971, 2^eème Edition Presses Universitaires de Nancy 1989
- HUTEAU Gilles et LE BONT Eric** "Sécurité Sociale et politiques Sociales" Masson, Concours Droit, Paris 1994
- I.N.S.E.E.** " Dossiers de l'INSEE Rhône-Alpes-Santé" Septembre 1975
- I.N.S.E.E.** " Dossiers de l'INSEE Rhône-Alpes" Juin 1994
- I.N.S.E.E.** " Dépenses de remboursement de l'Assurance Maladie en 1993"
- RUBY Marcel** "La Libération de Lyon" , Lyon 1985, 97 p.
- ainsi que de nombreux numéros de : La Liberté, Le Progrès , le Journal Officiel*

Ont collaboré à la réalisation de cet ouvrage

Recherche historique et rédaction

*Gisèle CISILIN, Secrétariat Technique
Nicole EL HAJJE, Centre Vauban
Laurence LAURY, service du personnel
Guy MARIUS, Centre Saint-Priest
Nathalie PICARD, service FCES
Valérie VALETTE, service FCES
Sylvie VINSON, service FCES*

Illustrations, photos et mise en page

*Michel COCQUARD, service FCES
Brigitte DUMOUTTIER, service FCES
Yves GAUDU, service FCES
Jacques LASSALLE, service FCES
Frédérique LEPERS, service ACCES*

Responsable du projet :

Pierre GANDONNIERE, service FCES

Responsable de la publication :

Yves NITHARD

*Nous remercions toutes les personnes
qui ont apporté leur aide à l'élaboration de ce projet.*

**PAGES DES JOURNAUX
D'ENTREPRISE**

(Mars 95)

Ma Sécu a 50 ans, j'écris son histoire !

La C.P.C.A.M. de Lyon décide d'écrire son histoire. Elle veut retracer son passé mais aussi témoigner pour l'avenir. C'est grâce à la contribution de l'ensemble du personnel qu'elle va pouvoir reconstituer sa mémoire collective.

Un demi-siècle d'histoire, ça mérite d'être raconté ! Tout au long de l'année, des pages d'éphéméride marqueront les panneaux d'affichage des grandes dates de l'histoire de la protection sociale.


Première en vue : 11 mars 1932, généralisation des compensations familiales. Mais nous ferons plus. Nous fêterons cet anniversaire, en octobre prochain, en éditant un livret sur l'histoire de notre caisse et de son personnel. Nous avons demandé à tous les agents de l'organisme de participer en adressant des documents, photos, témoignages, au groupe de travail (voir encadré) sur l'histoire de la CPCAM, avant le 18 mars.

A travers la chronique des événements, nous retrouverons la trace du travail accompli depuis la fondation de la Sécurité Sociale en 1945. Nous rechercherons la marque laissée par tous ceux qui ont construit notre passé. Nous montrerons comment, dès l'origine, ils ont su s'adapter à leur époque pour mener à bien leur mission. Chacun pourra y retrouver les notions de Santé Solidarité Service qui inspirent notre action depuis toujours. Ces mêmes valeurs expliquent aussi les changements que

"Ma Sécu a 50 ans,
j'écris son histoire."



Pour constituer la mémoire de ma Caisse,
j'adresse mes documents, photos et témoignages à :
Pierre GANDONNIÈRE, Service FCES,
jusqu'au 18 mars.

 Caisse Primaire d'Assurance Malade de Lyon

nous préparons pour construire une sécurité sociale plus proche des réalités de demain. Elles prennent pour forme chacun de nos métiers, nouveaux ou anciens. Elles permettent à chacun d'inscrire sa contribution dans l'histoire collective. Nous lançons un projet fédérateur, comme beaucoup d'entreprises avant nous (EDF, St Gobain, Crédit Lyonnais). Nous répondons ainsi aux objectifs du plan de communication interne : *Expliquer pour mieux faire comprendre les projets. Faire participer pour faire adhérer et motiver.*

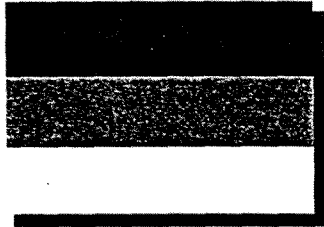
Aujourd'hui, c'est prendre la mesure du chemin parcouru, de cinquante ans d'utilité sociale.

Pierre Gandonnière

* Le groupe de travail sur l'histoire de la CPCAM de Lyon se compose de : Gisèle Cisilin (Secrétariat Technique), Nicole El Hajje (Vauban), Pierre Gandonnière (FCES), Laurence Laury (Service du Personnel), Guy Marius (Saint Priest), Valérie Vallette (FCES).

L'Europe et la Sécurité Sociale

Il y a 50 ans, la sécu...



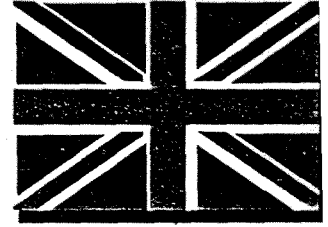
... en Allemagne

En 1945 le système de protection social allemand est en place depuis longtemps. C'est en pleine révolution industrielle qu'il a vu le jour. En 1883, le chancelier Bismarck présente une première série de lois destinées à organiser les assurances sociales et à couvrir successivement : la maladie, les accidents du travail, la vieillesse. La "classe ouvrière" inquiète. Sous le coup de l'industrialisation, l'urbanisation s'est développée. Les solidarités familiales traditionnelles se sont estompées. Une nouvelle population s'est constituée, d'autant plus fragilisée qu'elle ne vit que du salariat. Bismarck veut couper court à deux mouvements sociaux qui montent : le syndicalisme et le socialisme. Il cherche à les vider de leur pouvoir de revendication. Les assurances sociales vont lui permettre de "réaliser les exigences du socialisme qui paraissent légitimes et réalisables". Dans le même temps où il crée les assurances sociales, Bismarck dissout le Parti Ouvrier Socialiste.



... en France

En 1945 le ministre du Travail Parodi charge Pierre Laroque de mettre en place le système de sécurité sociale français. La France est à reconstruire. Les problèmes de santé s'annoncent considérables. Beaucoup de retraités ont été ruinés par les dépréciations monétaires. La protection des familles et de l'enfance s'avère un problème majeur. Laroque souhaite garantir chaque salarié et sa famille contre l'insécurité du lendemain : un emploi convenablement rémunéré pour tous, le droit à la santé, la compensation des charges familiales, des revenus de remplacement en cas d'impossibilité de travailler. Le Conseil National de la Résistance avait proposé une approche assez étatique de la sécurité sociale inspirée des principes britanniques. Pierre Laroque préférera rester fidèle à la tradition mutualiste française, plus proche du système allemand. Il prépare un projet qui intègre dans une nouvelle structure les assurances sociales créées en 1930. Il propose trois principes fondateurs. Le premier est l'unicité. Il souhaite remplacer la multitude des caisses existantes par un seul et même régime. Le deuxième est la généralisation. Il s'agit d'étendre progressivement la sécurité sociale à toute la population. Enfin, le troisième principe repose sur la démocratie sociale. Les bénéficiaires doivent directement gérer les organismes. De 1945 à 1951, Pierre Laroque organise ce système. Il travaille en concertation avec les partenaires concernés : les assurances sociales existantes, les syndicats (CGT et CFTC), les professionnels de santé et, bien-sûr, les pouvoirs publics. Très vite, des résistances se font sentir. La branche famille voudra rester distincte. Un certain nombre de régimes refuseront d'intégrer le régime général. Les médecins renâcleront à accepter des honoraires conventionnés. Mais en 1951, Pierre Laroque considère que l'essentiel du travail de mise en place est effectué. Il réintègre son corps d'origine : le Conseil d'Etat.



... au
Royaume Uni

Le système de protection sociale britannique commence à se mettre en place à partir de 1945. Son inspirateur se nomme Lord William Beveridge à travers un rapport de 1942. Beveridge est un économiste spécialiste des questions sociales. S'inspirant des théories de Keynes, il considère que le social et l'économique doivent aller de pair. Il a voyagé à travers les Etats-Unis pour soutenir le système mis en place par Roosevelt en 1935. Il a étudié le système allemand mais le considère comme inadapté à la société britannique. Il préconise une protection sociale qui repose sur un service national de santé gratuit, et des prestations minimum qui assurent des revenus de remplacement. L'Etat finance l'ensemble.

*Pierre GANDONNIERE,
FCES*

(Août 95)

50 ans d'avenir

Les premières recherches sur notre histoire révèlent des constantes, des traits de caractère : les marques d'une identité d'entreprise ?

Dis-moi d'où tu viens et je te dirai qui tu es... (Mais où cours-tu si vite ?)

Les entreprises qui se penchent sur leur histoire n'ont pas de temps à perdre avec la nostalgie. Le passé ne les intéresse que dans la mesure où il les aide à préparer leur futur.

Pour la CPCAM de Lyon, l'avenir est une vieille histoire. Déjà en décembre 1949, elle montre du goût pour l'innovation : elle se lance dans la mécanisation avec les premières machines à cartes perforées. Plus tard, à la fin des années 50, viendront les machines BULL qui sauront déjà calculer et ventiler les prestations. Elles seront remplacées entre 62 et 63 par des OLIVETTI. Mécanique, électronique, les tout premiers «ique» annoncent les débuts de l'informatique expérimentée à Lyon, bien avant que l'applicatif national LASER ne se mette en place.

Mais ce "système lyonnais" d'alors va nécessiter que la caisse prenne elle-même en charge la formation de ses personnels. Elle développera donc, en interne, une fonction formation qui lui permet maintenant, de mener des actions sur mesures en appui d'autres chantiers d'avant-garde : GPEC, Parcours Professionnels Qualifiants, ... Finalement, cette caisse a toujours préféré anticiper les changements plutôt que de les subir. Partir avant les autres lui permet de s'adapter à son rythme.

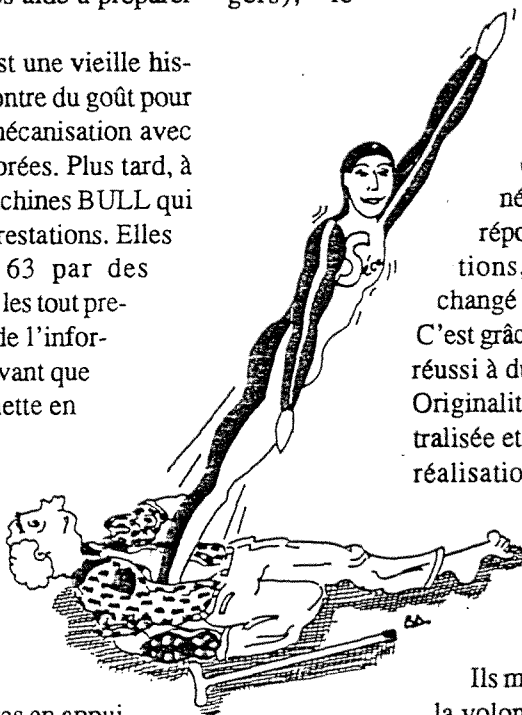
Mais à la Caisse Primaire de Lyon, le passé a aussi de l'avenir. Quand elle reprend les assurances sociales en

1946, la Sécurité Sociale Lyonnaise hérite des cliniques dentaires et de la Maison de Convalescence du Bois d'Oingt. De son propre chef, elle créera : La Maisonnée, le SMSTE (Service Médico-Social des Travailleurs Etrangers), le

Centre d'Examens de Santé. Ces réalisations sanitaires sont encore en service en 1995. Certaines se sont transformées de fond en comble comme La Maisonnée. Toutes ont su s'adapter pour répondre aux besoins des populations, qui ont considérablement changé au cours de ces cinquante ans. C'est grâce à ces innovations qu'elles ont réussi à durer.

Originalité d'une structure à la fois centralisée et décentralisée, dynamique des réalisations sanitaires, forte capacité d'initiatives locales, implication dans les chantiers-pilotes nationaux : autant de traits qui caractérisent la Caisse de Lyon.

Ils marquent depuis un demi-siècle, la volonté constante de la CPCAM de garder une marge de manoeuvre suffisante pour mener une politique locale de proximité comme elle l'entend. Mais cette revendication d'autonomie est-elle spécifique à la CPCAM ou à la ville de Lyon ?



Pierre GANDONNIERE

**EVOLUTIONS DES SOMMAIRES
DU LIVRET HISTORIQUE**

PROPOSITION DE SOMMAIRE DETAILLE

(1er Juin 1995)

HISTORIQUE

NATIONAL

L'ordonnance de 1945
Avant, les assurances sociales
Pourquoi la Sécurité Sociale
Fondation de la Sécurité Sociale par Pierre Laroque

LOCAL

Les débuts de la Sécurité Sociale à Lyon

Fondation de la Sécurité Sociale lyonnaise en 1946 à partir des assurances sociales

Organisation de la Sécurité Sociale en 1946

Elections de 1947 et constitution du premier vrai conseil d'administration

Les grandes étapes de la vie de la Caisse

La reprise des oeuvres
La création de La Maisonnée
La création des centres de paiement
Le déménagement à Masséna
Le passage à l'assurance maladie

ACTIVITE DE LA CAISSE

Evolution des dépenses assurances sociales sur 50 ans

Evolution de l'offre de soins sur 50 ans : démographie médicale

Evolution de la démographie lyonnaise sur 50 ans (+ économie)

LA VIE DE LA CAISSE

SON PERSONNEL

Démographie de la Caisse à partir des bilans sociaux

Quelques parcours-types, quelques carrières

SES INSTANCES DIRIGEANTES

Portraits des directeurs successifs

Evolution du conseil d'administration

LE RÔLE DES SYNDICATS

Evolution de la représentativité

Conception de leur rôle par les différents syndicats

LE COMITE D'ENTREPRISE

METHODES DE TRAVAIL

Traitement d'une feuille de soins en 1945 et maintenant
Evolution des outils depuis la feuille de papier en allant jusqu'au P.M.F. en passant par le système lyonnais et LASER 77
Evolution de l'environnement de travail depuis 1945 : les guichets, les bureaux, les blouses.

EVOLUTION DU METIER DE TECHNICIEN

Reprise de l'exposition présentée dans les centres de paiement
Quelques témoignages sur la façon dont cela se passait
Perspectives d'avenir

LA CAISSE PRIMAIRE CENTRALE AUJOURD'HUI

Son implantation
Son activité, ses résultats, sa mission
Ses projets de développement

LES RELATIONS AVEC LES PROFESSIONS DE SANTE

LES CARACTERISTIQUES DE LA CAISSE DE LYON

La proximité (SLM., décentralisation, PRS)
La structure centrale
La politique d'innovation permanente
Une grande capacité d'adaptation en douceur
Une volonté de promotion interne

REMARQUES PREALABLES

(2 Juin 1995)

L'articulation générale de l'ouvrage sera destinée à illustrer une constante de l'identité de la Caisse Primaire de Lyon : depuis l'origine, cet organisme a revendiqué en permanence le rôle de pionnier. En partant avant les autres sur beaucoup de projets, cela lui a permis de s'adapter aux changements plus facilement, à son propre rythme.

Autre spécificité de la Caisse : la volonté de conserver une certaine autonomie dans ses prises de décision, par rapport au niveau national. On peut la rapprocher de l'attitude lyonnaise vis à vis de Paris.

PROPOSITION DE SOMMAIRE

PREFACE(S)

NAISSANCE DE LA SECURITE SOCIALE

HISTOIRE NATIONALE

L'ordonnance de 1945 commentée

D'où viennent les principes fondateurs
(Bismarck, Beveridge...)

Evolution par rapport aux assurances sociales

La mise en place nationale

Pierre Laroque: portrait du fondateur

L'organisation nationale

Actualité nationale des années 45 (contexte politico-économique)

HISTOIRE LOCALE

Mise en place de la Sécurité Sociale lyonnaise

L'organisation, la reprise des assurances sociales (La création des

S.L.M.)

L'actualité lyonnaise des années 45 à travers la presse

LES GRANDES ETAPES DE L'HISTOIRE LOCALE

La reprise de l'héritage (reprise des comptes, reprise des oeuvres, installation dans les locaux)

Evolution de l'organisation

Création des centres de paiement :

– leurs dates de naissance,

– mise en parallèle avec le développement de l'urbanisation de

l'agglomération,

– histoire de Rillieux, de St Priest comme illustration)

Redécoupages géographiques successifs (suite à celui du département du Rhône, suite à différentes réorganisations,

Remplacement des caisses A, B, C, D, E, par les C.A. (Répartition de 1946, en parallèle avec la répartition par C.A. date ? (après 1961)

Création d'établissements : Maisonnée, SMSTE, CES

Déménagement de Verdun à Masséna

Tableaux comparatifs de l'historique national et de l'historique local

VIE QUOTIDIENNE A LA CAISSE DE 1945 A NOS JOURS

Sociologie du personnel de 1945 à nos jours (selon sources disponibles) : âges, sexe, origine

Quelques parcours-types, description de quelques carrières typiques:

- agent de direction promu par voie interne,
- cadre,
- agent,
- les parcours aujourd'hui, les PPQ

Evolution du métier de technicien :

- reprise de l'exposition,
- évolution de la formation,
- apparition de quelques nouveaux métiers

Evolution des outils (traitement d'une feuille de soins en 1945 en maintenant, passage de la "feuille-de-papier/crayon " au P.M.F.)

Vie au travail :

- cadre de vie, locaux, guichets, bureaux
- évolution des horaires, temps partiel, horaire variable
- évolution des salaires
- la blouse
- le D.E.S.

Anecdotes

LE RÔLE ECONOMIQUE DE LA CPCAM DANS SA REGION

Evolution démographique (et économique ?) de la région

Evolution de la démographie médicale et paramédicale

Evolution des dépenses de santé par décennie (avec comparatif national ?), création du DSGR

Evolution des prestations servies et des taux de remboursements

INSTITUTIONS DE LA CAISSE

DIRECTION

Evolution de la fonction

Portraits des différents directeurs

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Evolution de son rôle et de sa composition

LE COMITE D'ENTREPRISE

Sa création, ses activités (La COOP)

LES SYNDICATS

Evolution de leur rôle tel qu'ils le conçoivent

LES RELATIONS AVEC LA CLIENTELE

L'accueil du public depuis 1945 (création du bureau itinérant...) (ACCES)

La communication (les balbutiements, la mise en place de la fonction, (ACCES, FCES)

Les relations avec les professions de santé, la politique conventionnelle (DRPS, SAT)

p.1 TITRES
p.2 SOMMAIRE
p.3/4 PREFACE
CLAV

(28 Juin 1995)

NAISSANCE DE LA SECURITE SOCIALE

HISTOIRE NATIONALE (*Nathalie Picard*) A.1

p.5 L'ordonnance du 4 octobre 1945 : fac simile

p.6 L'ordonnance du 4 octobre 1945 : ce qu'elle institue A.1.1.

CISIL

p.7 L'inspiration, les principes fondateurs, Beveridge, Bismarck A.1.2. (*Synergie n°23 ?*)

SYNT.

p.8 L'ancêtre: les assurances sociales A.1.3.

SYNT.

p.9 Pierre LAROQUE, portrait du fondateur A.1.5.

SYNT.

p.10 L'organisation nationale, la mise en place nationale A.1.4. + A.1.6.

N.E.H. + J.LARRAT + SYNT. + ROTARY

p.11/12 L'actualité nationale des années 45, le contexte politico-économique A.1.7.

HIST.FR. 1 + J.O. 46

HISTOIRE LOCALE (*Valérie Valette*)

p.13 La mise en place de la Sécurité Sociale lyonnaise A.2.1.

REG/PV/CA/26.06.46 + REG/PV/CA/26.07.46 + REG/BUR/PV/05.46 + ROTARY + PAROIS + NEH/CREATION SS + NEH.JO + NEH.CREA.LOC

p.14 La première organisation, la reprise des assurances sociales A.2.2.

REG/BUR/PV/05.46 + ALLERA

p.15/16 L'actualité lyonnaise à la Libération, quelques articles de presse en illustration. A.2.3.

NEH/PV/CA + NEH.MAIRES.PRESSE + HIST.LY.LIB + NEG.ENVIR.LOC + HIST.LY + Journ.LY + J.LARRAT + NEH/CREATION SS + HIST.FRA.2 + NEH.CREA.LOC

LES GRANDES ETAPES DE L'HISTOIRE LOCALE (*Pierre Gandonnière*)

p.17/18 Reprise de l'héritage B.1.

COM.CONTR 48/72 + CLAS.BOIS + INVENTAIRES 44/50 + J.LARRAT + SS ACTU 3 + N° 6 + GRANJ/MAISO

p.19/20 Evolution de l'organisation. Disparition des caisses locales. B.2. + B.4
S.S.ACTU 1 65 + N° 2 + NITH + RONZE + REG/PV/BUR/03.49 + C.A./ 14.05.49 +
15.10.49 + RAPPORT 60+ ALLERA + J.LARRAT

p.21/22 Extension des centres de paiement et des SLM. Parallèle avec l'évolution
de la ville B.2.1. + B.2.2.

CLAS.BOIS + GROBON + CP + J.LARRAT+ HIST LY

p.23/24 Evolution de la circonscription géographique. Parallèle avec le
redécoupage du département. B.3.

HIST.LY + GROBON + INSEE

p.25 Déménagement Verdun Masséna. B.6

J.LARRAT + QUEST

Exemples d'histoire de centre

p.26 Rillieux, sans illustration B.2.3.

RAPETTI 1956.. + GROBON

p.27. St Priest, avec illustration B.2.3.

Les réalisations sanitaires

p.29/30 La Maisonnée, avec illustrations B.5.

NITH + GRANJ/MAISO + MAISO TXT + MAISO PHOTOS + SS ACTU 5

p.31/32 Le SMSTE, avec témoignages. B.5.

GONIN + BEL

p.33 Le C.E.S, avec illustrations ? B.5.

S.S.ACTU4

p.34/35 Comparatif historique national et local. B.7.

HIST.FR. 4+ HIST.LY + LIVRET 85 + J.LARRAT + SS.ACTU 1 65 + HIST LY +
NITH + HIST.FRA.3

VIE QUOTIDIENNE A LA CAISSE DE 1945 A NOS JOURS

(Nathalie Picard)

p.36/37 Sociologie du personnel de 1945 à nos jours C.1.

RAPPORT 60 + DEMOG 1982 + NITH + LAURY

p.38 Comment on fait carrière : promotion interne, intérêt des technocrates,
promotion des femmes C.2.

NITHARD + CATEGN

Quelques parcours-types

p.39 un agent de direction promu par voie interne C.2.1.

GRANJON ?

p.40 un cadre C.2.2.

CASTEGN + CHATEAU + RONZE

p.41 un agent C.2.3.

? + CHARB

Evolution du métier de technicien (Valérie Valette)

p.42/43/44/45 Reprise de l'exposition avec commentaires, explications +
témoignages. C.3. RAPPORT 60 + HOUPPERMANS + CAHIER VERT + BOM6 +

GROBON + ALLERA + J.LARRAT + LOGAB + DOC TRAV + SS ACTU 1 65 + N° 2
+ N° 6 + CHARB + RONZE + CASTEGN

p.46/47 Cadre de vie, locaux, guichets C.5.1. + C.6.

SS.ACTU N° 6 + INTERV

p.48/49 L'accueil du public de puis 1945, avec illustration F.1.

HOUPPERMANS + B.O.M.71 + ALLERA + S ACTU N° 6

ALLERA + SS ACTU N° 6

p.50/51 Evolution de horaires, temps partiel, horaire variable, avec témoignages
C.5.2. + C.6.

REG/PV/BUR/ 8.04.49 + INTERV

p.52 Evolution des salaires C.5.3.

J.O.46 + REG/PV/BUR/ 8.12.47 + 9.12.47 + CA/13.12.47 ? + SALAIRE 50 +
REG/PV/BUR/ 3.06.49

+ DIVERSES SOURCES : REG/PV/BUR/ 8.12.47 + 9.12.47 + CA/13.12.47 ? +
BELLEVEGUE + N°I.P.P.POPULATIONS + ALLERA + J.LARRAT + HIST FR+ BOV
74 + CARTES IMMAT

Evolution des relations dans le travail

p.53/54 Les styles de management au cours du temps, témoignages.

INTERV : CASTEGN + CHATEAU + LARRAT

LE RÔLE ECONOMIQUE DE LA CPCAM DANS SA REGION

(Pierre Gandonnière)

p.55 Evolution démographique (et économique) de la région D.1.

HIST LY + INSEE + NEH.HIST.LY

p.56/57 Evolution de la démographie médicale et para-médicale D.2.

INSEE

p.58 Evolution des dépenses de santé avec comparatif au national D.3.

HIST.FRA.2 + INSEE

p.59/60/61/62 Evolution des prestations servies , des taux de remboursement, des
consommations des ménages, graphiques D.4.

REG/PV/BUR 9.09.47 + 02.48 + 22.04.49 + COM.CONTR 48/72 + INVENTAIRES
50/53 + RAPPORT 60 + J.LARRAT + S.S.ACTU 7.69 + REG/PV/BUR 49 +
REG/PV.CA 26.01.47 + BUR 03.49 + 1ER SEM 49 + SS ACTU 2 + N° 5 + N° 6 +
INSEE

LA VIE POLITIQUE DE LA CAISSE

p.63/64 Portraits des différents directeurs(V.V.) E.1.2.

J.LARRAT + NITH

p.65 Evolution de la fonction de directeur : extraits d'interview de Yves Nithard.

E.1.1.(V.V.) *NITH*

p.66/ 67/68 Le conseil d'administration, son rôle, l'évolution de sa composition, avec illustration E.2. (N. P.)

REG/PV/CA/ 3.05.46 + 26.04.47 + 5.07.47 + 24.06.50 + 16.09.50 + BUR. 13.06.47 + LARRAT + NITHARD

p.69/70 Le comité d'entreprise, sa création, ses activités. E.3.(V.V.)

?...

p. 71/72 Les syndicats, évolution de leur rôle, tel qu'ils le conçoivent. E.4. (N. P.)

ROTARY + CHARB + LARRAT

p.73 Les relations avec nos partenaires, les professionnels de santé. F.3. + E.5.(V.V.)

S.S.ACTU 7. 69 + N° 2 + NITH

LES ANNEES 90

(Sylvie VINSON)

p.74 Les prémices du changement : début de la communication, mise en place de la fonction formation G.1. + F.2.

COM.01.87 + LOGO

p.75 Les grand chantiers: ACTIFS, SEVE, QUALITE, GPEC, PPQ G.2.

p.76 Le projet d'avenir : PPQ, OQI, Télétransmissions, Carte à puce, PMF G.3.

p.77/78 La caisse en 1995 , son activité, ses résultats

DIVERSES SOURCES : QUEST + INTERV

p.79 Portrait du nouveau directeur général, l'équipe de direction (photo) G.4.

p.80 Ourse

SOMMAIRE

(20 Juillet 1995)

PAGES D'INTRODUCTION

HISTOIRE NATIONALE

 NAISSANCE DE LA SECURITE SOCIALE EN FRANCE

 HISTORIQUE DE 1945 A 1995

HISTOIRE LYONNAISE

 LA SECURITE SOCIALE A LYON

 HISTOIRE DES REALISATIONS SANITAIRES

LA VIE QUOTIDIENNE A LA CAISSE DE LYON

 LE PERSONNEL

 L'EVOLUTION DES METIERS

 L'EVOLUTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

 LA POLITIQUE DE LA CAISSE ET SES ACTEURS

LE RÔLE ECONOMIQUE DE LA CPCAM DE LYON

 DEMOGRAPHIE DE LA REGION LYONNAISE

 EVOLUTION ECONOMIQUE

 ECONOMIE DE LA SANTE

LA CPCAM DES ANNEES 95

 SON ACTIVITE SES RESULTATS EN 1995

 SES DERNIERS CHANTIERS

 SES PROJETS

MOT DE CONCLUSION DU PROCHAIN D.G.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

"ONT PARTICIPE A CET OUVRAGE"

SOMMAIRE

(27 Juillet 1995)

AVANT-PROPOS p.1

PREFACE p.3

L'ORDONNANCE DU 4 OCTOBRE 1945 p.6

LA SECURITE SOCIALE A LYON

Histoire de la mise en place de la Sécurité Sociale à Lyon et de son évolution.

HISTOIRE DES REALISATIONS SANITAIRES La CPCAM en blouse blanche.

Pourquoi et comment elle gère des établissements de soins depuis 50 ans.

POINTS DE REPERE : Les grandes dates qui marquent l'histoire nationale de la Sécurité Sociale

LA VIE QUOTIDIENNE A LA CAISSE DE LYON

LE PERSONNEL

L'EVOLUTION DES METIERS

L'EVOLUTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

LA POLITIQUE DE LA CAISSE ET SES ACTEURS

LES GRANDS CHANTIERS DES ANNES 90

LE RÔLE ECONOMIQUE DE LA CPCAM DE LYON

En 50 ans la ville change, la population se transforme, l'activité économique évolue.

La consommation de soins se modifie, l'Etat de santé de la population s'améliore.

Le rôle de la CPCAM dans la vie de la cité, au coeur d'un formidable réseau de redistribution .

La CPCAM DE LYON EN 1995

MOT DU PRESIDENT

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



8022311