



ACTES



MERCREDI
12 FÉVRIER 2014

MAISON
DE LA CHIMIE

**4^{es} RENCONTRES
PARLEMENTAIRES
SUR LA SANTÉ
ET LE BIEN-ÊTRE
AU TRAVAIL**

Comment
concilier Bien-être
et Performance
au travail ?

Présidées par
Régis Juanico
Député de la Loire

Jean-Frédéric Poisson
Député des Yvelines

Et en présence de
Michel Sapin,
Ministre du Travail,
de l'Emploi,
de la Formation
professionnelle
et du Dialogue social



Remerciements

Régis Juanico et **Jean-Frédéric Poisson** remercient **Michel Sapin**, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social pour avoir honoré ces Rencontres de sa présence, **Sophie Prunier-Poulmaire**, maître de conférences en ergonomie, auteur de « Le bonheur au travail ? Regards croisés de dessinateurs de presse et d'experts du travail » pour son édito optimiste, **Bruno Leprat**, journaliste pour avoir animé les débats, leurs collègues **Xavier Breton**, député de l'Ain et **Gérard Sébaoun**, député du Val-d'Oise ainsi que l'ensemble des intervenants qui par leur expertise et leur contribution aux débats ont concouru au succès de cette manifestation.

Ces Rencontres ont également été rendues possibles grâce au soutien et à l'implication de leurs partenaires :

Groupe Malakoff Médéric

RATP

Secafi

Sommaire

Ouverture des Rencontres

- 1 **Régis Juanico**
Député de la Loire
- 2 **Michel Sapin**
*Ministre du Travail, de l'Emploi,
de la Formation professionnelle
et du Dialogue social*

SESSION I

Les enjeux de la qualité de vie et du bien-être au travail en 2014

- 6 **Introduction**
Régis Juanico, député de la Loire
- 7 **La convergence des sujets et des risques. La responsabilisation accrue des acteurs**
*Julien Guez, directeur Stratégie,
Marketing et Affaires publiques
du Groupe Malakoff Médéric*
- 9 **De nouvelles maladies professionnelles à prendre en compte**
*Michel Debout, professeur émérite
de médecine légale*
- 11 **Retour sur le volet Pénibilité de la réforme des retraites. Présentation du groupe d'études sur le sujet**
*Gérard Sebaoun, député du Val-d'Oise,
président du groupe d'études Pénibilité
du travail, santé au travail et maladies
professionnelles*

- 13 **Quel rôle pour les collectivités territoriales ?**
*Xavier Breton, député de l'Ain,
vice-président du groupe d'études
Pénibilité du travail, santé au travail
et maladies professionnelles*
- 15 **L'âge d'or du CHSCT, un levier pour le dialogue social ?**
*Alexandre Lamy, avocat associé
et fondateur du cabinet Arsis Avocats*
- 17 **Les dispositifs de QVT et de bien-être sont trop souvent mis en place dans une optique de réparation et non de prévention**
*Paul Frimat, professeur à l'université
Lille II, praticien hospitalier au CHRU
de Lille*
- 19 **L'aspiration à la reconnaissance au travail**
*Jean-Daniel Lévy, directeur du
Département Politique & Opinion
d'Harris Interactive*
- 21 **La santé au travail pour plus de performance ou la performance au détriment de la santé ?**
*Bénédicte Vidaillet, psychanalyste,
maître de conférences à l'université de
Lille I, auteur de Évaluez-Moi !
Évaluation au Travail : les ressorts
d'une fascination*

23 DÉBATS

ÉDITO OPTIMISTE

- 24 **Sophie Prunier-Poulmaire**
*Maître de conférences en ergonomie,
auteur de Le bonheur au travail ?
Regards croisés de dessinateurs
de presse et d'experts du travail*

Sommaire

SESSION II

Bien-être, reconnaissance et performance

27 L'enjeu essentiel de la formation managériale. Le partage de l'information stratégique au sein des organisations

Jean-Frédéric Poisson, député des Yvelines

28 Présentation de l'observatoire de mesure de performance sociale et économique de la RATP dans le cadre du plan Vision 2020

Paul Peny, directeur général adjoint Gestion et Innovation sociale, directeur du département GIS de la RATP

30 La dimension collective. L'autonomie de l'encadrement et le partage de la stratégie

Carole Couvert, présidente de la CFE-CGC*

32 Concilier qualité de vie au travail et performance

Laurence Saunder, dirigeante de l'Institut français d'action contre le stress (Ifas), vice-présidente de la Fédération des intervenants en risques psychosociaux (FIRPS)

34 Le CE et le CHSCT au cœur de la stratégie de l'entreprise

François Cochet, directeur des activités Santé au travail de Secafi

36 Du chemin reste à faire vers la qualité de vie au travail

Hervé Garnier, secrétaire national de la CFDT en charge de la politique en matière d'organisation et de vie au travail, du temps de travail, de la santé au travail et du handicap

38 Il est possible d'établir un lien entre bien-être et performance, il est donc possible d'améliorer les performances des entreprises en améliorant le bien-être au travail

Olivier Pastré, économiste, professeur à l'université de Paris VIII

39 Ré-enchanter les collectifs de travail

Philippe Bigard, directeur de l'Institut du leadership - BPI Group

42 Les cadres face à la complexité des organisations

Jean-Philippe Bouilloud, professeur à l'ESCP Europe, directeur scientifique de la chaire SG/ESCP Europe « Organisation, Leadership et Société »

44 Malaise au travail: cinq mesures pour y remédier

Denis Monneuse, sociologue et écrivain, enseignant à l'IAE de Paris et à Paris I-Sorbonne, expert associé à l'Institut de l'entreprise

46 DÉBATS

Clôture des Rencontres

50 Jean-Frédéric Poisson

Député des Yvelines

Animation des débats



Diplômé de Sciences-Po Paris, Bruno Leprat est animateur, journaliste en presse professionnelle (groupe Moniteur) et audiovisuelle grand public. Il a travaillé pour Le Figaro-Économie, 60 Millions de consommateurs, LSA, Le Particulier, Stratégies, Le Courrier des maires ou Liaisons sociales. Bruno Leprat est l'auteur d'ouvrages dont le dernier, sur la pratique de l'interview pour un porte-parole.

Ouverture des Rencontres

Régis Juanico



Député de la Loire depuis juin 2007, Régis Juanico est également membre du groupe d'études sur la pénibilité au travail et les maladies professionnelles à l'Assemblée nationale et conseiller général de la Loire. Membre de la Mission d'information parlementaire de la commission des Affaires sociales sur les risques psychosociaux en mai 2011, membre du conseil d'administration de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), Régis Juanico a également été co-rapporteur de la mission d'information sur la pénibilité dans les petites entreprises et membre de la mission d'information parlementaire sur la pénibilité au travail en 2008. Ancien trésorier du Parti socialiste et ancien président national du Mouvement des jeunes socialistes, Régis Juanico a successivement travaillé au cabinet du ministre de la Défense, à la Délégation interministérielle aux restructurations de défense, à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, avant de devenir attaché territorial à la direction des ressources humaines de la Région Rhône-Alpes.

Nous sommes très heureux de présider ces Rencontres parlementaires sur la santé et le bien-être au travail. Le nombre d'inscrits pour suivre nos travaux et nos tables rondes est très important. Il est capital d'avoir un suivi, d'une année sur l'autre, de ces Rencontres parlementaires, non seulement pour faire le point sur ce qui a été fait durant l'année écoulée, mais aussi pour établir les enjeux de l'année en cours.

La première table ronde sera consacrée à la question de la qualité de vie et au bien-être au travail en 2014.

Nous aurons un agenda très chargé. Le ministre du Travail, monsieur Michel Sapin, aura l'occasion de s'exprimer là-dessus dans un instant. La loi sur les retraites a été adoptée l'an dernier ; dans cette loi figure un volet très ambitieux et très important sur la pénibilité au travail, avec des éléments sur la prévention et la réparation.

Le ministre a confié à Michel de Virville une mission qui est en cours avec les partenaires sociaux, pour la mise en place, au 1^{er} janvier 2015, du Compte personnel de prévention de la pénibilité.

Il s'agira d'un travail extrêmement important. Il faut le rendre le plus simple et le

plus accessible possible pour les salariés. Il est prévu de définir les seuils de déclenchement pour les critères de pénibilité.

La loi prévoit, en outre, l'implication des CHSCT dans le volet Prévention, à travers le plan annuel de réduction des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail.

L'agenda 2014 prévoit une discussion du projet de loi sur l'égalité hommes/femmes. Il y a dans ce texte des avancées importantes en matière de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Nous venons de réformer le congé parental, en créant une prestation partagée pour les parents, dans l'éducation des enfants. Les congés seront plus courts et mieux partagés entre les hommes et les femmes. Cela s'inscrit dans la suite des négociations et des discussions interprofessionnelles qui ont eu lieu sur la qualité de vie au travail. Ces négociations ont été conclues au mois de juin dernier. Elles devraient se poursuivre ; un rôle sera donné à l'Anact et aux Aract dans les entreprises pour promouvoir et diffuser ces bonnes pratiques sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle hommes/femmes.

Ouverture des Rencontres

Michel Sapin



Michel Sapin, né le 9 avril 1952 à Boulogne-Billancourt, est un homme politique français, nommé le 16 mai 2012 pour être ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social dans le gouvernement Jean-Marc Ayrault. Membre du Parti socialiste, il a été maire d'Argenton-sur-Creuse, député de l'Indre et des Hauts-de-Seine, ministre délégué auprès du ministre de la Justice (mai 1991 - avril 1992, gouvernement Édith Cresson), ministre de l'Économie et des Finances (avril 1992 - mars 1993, gouvernement Pierre Bérégovoy) et ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'État (mars 2000 - mai 2002, gouvernement Lionel Jospin). Il a aussi été président du conseil régional du Centre de 1998 à 2000 puis de 2004 à 2007.

Merci à vous, mesdames et messieurs les députés, les professionnels de la santé, les chercheurs et les syndicalistes, qui êtes présents dans la salle pour assister à ces 4^{es} Rencontres parlementaires sur la Santé et le Bien-être au travail, de m'avoir invité à ouvrir cette matinée.

Vous avez choisi un sujet tout à fait décisif pour notre société. C'est un sujet qui n'est pas du ressort d'un seul acteur, mais qui se joue évidemment dans l'entrecroisement de nos périmètres d'action et de nos disciplines. La santé professionnelle dépend de la médecine du travail. Mises à part les souffrances physiques, il existe d'autres maux (le stress, etc.) que nous devons prendre en charge. Cette prise en charge est effectuée via l'intervention de l'ergonome pour transformer le poste de travail. Elle est effectuée aussi à travers l'intervention du dirigeant, qui doit aider le salarié à trouver sa place dans l'entreprise. De même, l'intervention du législateur et de l'inspecteur du travail a pour fonction de prévenir et de réparer les situations anormales. Cette réparation est aussi le fait de l'assureur. Enfin, c'est à l'économiste et au philosophe de définir ce que produit le bien-être, voire le

bonheur, au travail. Chaque intervenant est donc légitime et pertinent sur ce sujet. C'est évidemment en travaillant ensemble que nous ferons progresser notre compréhension des enjeux et la pertinence de nos actions respectives.

Je veux donc saluer cette belle initiative parlementaire: le rôle de l'État et de la puissance publique n'est pas de tout faire, mais de rassembler les acteurs, de faire converger les forces et les volontés pour mener ensemble les combats qui le méritent.

Je vois trois raisons majeures pour aborder la question de la santé et du bien-être au travail. D'abord, le travail a une place essentielle pour nos concitoyens. Le travail continue de jouer un rôle moteur dans notre société, même si la société ne s'organise plus autour du travail de la même façon qu'autrefois. Le travail est bien sûr un moyen de gagner sa vie, mais il est aussi un moyen de se réaliser, de se développer, d'avoir un sentiment d'utilité sociale, de participer à un collectif, c'est-à-dire d'établir des liens sociaux avec d'autres pour participer à une même œuvre. Certes, le travail peut rendre malade dans certaines circonstances; mais il est aussi, souvent, ce qui maintient en forme. C'est bien

plus l'absence de travail qui tourmente que le fait de devoir travailler.

Nous allons devoir travailler plus longtemps. Le deuxième enjeu est donc la prévention de la pénibilité, qui prend une dimension nouvelle avec l'allongement des carrières professionnelles. Il s'agit à la fois de :

- réduire l'exposition à la pénibilité ;
- adapter les conditions de travail ;
- aménager les carrières ;
- favoriser le maintien dans l'emploi.

Le débat sur les retraites nous impose une réflexion profonde sur le travail et la santé au travail dans les prochaines années.

Enfin, nous avons en face de nous un autre enjeu majeur. Loin de n'être que souffrance et usure, le travail est aussi une ressource. Sortons d'une vision trop systématiquement négative du travail, développée ces dernières années autour des suicides et des risques psychosociaux. Ces risques existent ; ils appellent à une action de prévention sans faille, mais il me semble qu'il devient urgent d'avoir un discours positif sur le contenu du travail, car c'est dans la qualité de vie au travail que notre économie peut être performante et compétitive.

Le discours sur la qualité du travail est un discours autant social qu'économique, qui restaure la liaison intime entre ces deux sphères.

L'enjeu, pour les entreprises, est d'autant plus fort que les sociétés fondées sur l'économie du savoir dépendent d'équipes qui ont envie de relever les défis, d'individus qui sont capables de collaborer, de fonder une force qui soit plus que la somme de leurs individualités. Ce doit être le cas dans les services, mais aussi dans l'industrie. La vraie valeur est créée dans les relations nouées entre les salariés et leurs clients, dans l'interaction entre salariés. C'est bien souvent ce qui fait la différence entre deux concurrents.

L'association au pouvoir est une des clés de cette motivation préservée ou retrouvée. Le bien-être et le sentiment d'être reconnu en sont une autre, comme la possibilité d'avoir

prise sur son travail et de ne pas être seulement un exécutant de tâches prescrites par d'autres.

C'est à la lumière de ces trois enjeux qu'il faut définir les objectifs que nous poursuivons.

D'abord, nous devons préserver la santé physique et mentale des travailleurs. Le travail continue d'agresser. Parfois même, il tue. Tout le monde n'est pas égal devant la santé au travail. Une partie importante des risques, souvent les plus graves, sont transférés vers les populations les plus fragiles : sous-traitants, précaires, jeunes travailleurs, intérimaires.

Il y a une responsabilité propre de l'État, qui implique aussi les partenaires sociaux, dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise.

Il subsiste aussi des risques matériels très classiques, sources d'accidents et de maladies, des risques chimiques liés aux équipements, etc. Mais, à ces risques, d'autres se sont ajoutés, nouveaux, souvent plus insidieux : ceux qui sont liés aux technologies de l'information et de la communication, aux nanotechnologies, ou ceux qui résultent de l'organisation des entreprises, organisation interne de l'entreprise et organisation entre les entreprises – sous-traitance en cascade, coexistence d'activités multiples sur un même site, travail en réseau des entreprises, risques majeurs venus d'ailleurs (crise nucléaire, chimique, pandémie, manutention dans les ports et aéroports).

C'est tout au long de la vie des travailleurs qu'il faut prévenir la pénibilité au travail. C'est pour cela que la réforme des retraites a créé une innovation majeure, dont on mesure encore mal la portée : le Compte personnel de prévention de la pénibilité, qui fonctionnera comme la mémoire des périodes de travail pénible. Je pense qu'il s'agit, là, d'un élément fondamental sur lequel nous pourrions nous appuyer à l'avenir.

À cette première approche de lutte contre la pénibilité, j'en ajoute une autre : viser le bien-être au travail ou la qualité de vie au travail dans les entreprises.

*« C'est tout au long de la vie des travailleurs qu'il faut prévenir la pénibilité au travail. C'est pour cela que la réforme des retraites a créé une innovation majeure, dont on mesure encore mal la portée : le Compte de prévention de la pénibilité »,
Michel Sapin*

Ici, il me faut bien sûr parler du dialogue social. Le dialogue social m'est cher. Il concerne l'organisation des parcours sociaux dans les entreprises, l'organisation des lieux où l'on peut se parler franchement, dans un respect des divergences et un équilibre des forces, afin de fonder des compromis honnêtes.

Outre le dialogue social, il me faut évoquer aussi les stratégies d'entreprise, le rôle du management, de l'évolution des métiers, des collectifs de travail, de la tendance à l'individualisation, de l'égalité et de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, et finalement, du sens du travail. Ces enjeux ne sont pas périphériques au travail : ils sont les nouveaux enjeux de la participation des salariés et du débat qui doit se nouer sur le travail dans les entreprises. Ces enjeux et ces axes de travail trouvent leur traduction dans les orientations concrètes de mon ministère, que je cite pour conclure.

Pour 2014, nous prendrons trois principales orientations :

- construire un nouveau plan Santé au travail pour les prochaines années. À la suite de la dernière conférence sociale, un chantier est en cours pour inscrire la santé au travail dans une stratégie positive de promotion et de performance de l'entreprise. À l'été 2014, avec les partenaires sociaux, nous définirons les grandes orientations du futur plan Santé au travail, qui sera la référence de l'ensemble des acteurs dans le domaine, pour les années 2015 à 2017 ;
- prévenir la pénibilité. La loi sur les retraites a conçu le Compte personnel de prévention de la pénibilité. Ce dernier doit commencer à fonctionner le 1^{er} janvier 2015

pour chaque salarié exposé à des travaux pénibles. Il permettra de bénéficier de points acquis en fonction de la pénibilité, que le salarié pourra utiliser pour aller plus vite à la retraite, mais aussi pour se reconvertir par la formation, ou réduire son temps de travail et bénéficier d'une majoration de durée d'assurance vieillesse. Ce Compte représentera une opportunité pour développer la prévention dans l'entreprise, l'objectif étant évidemment de réduire la pénibilité et l'exposition à celle-ci ;

- la qualité du travail dans les entreprises. Les partenaires sociaux ont conclu un accord interprofessionnel commun, le 19 juin 2013, sur la qualité de vie au travail, qu'il faut maintenant diffuser et faire appliquer dans les entreprises, afin que des mesures concrètes soient apportées aux salariés pour améliorer leur bien-être au travail. Plusieurs grandes entreprises se sont déjà inscrites dans cette démarche.

Le ministère du Travail est particulièrement intéressé par vos débats de cette matinée et en tirera matière à approfondir sa réflexion et à mieux orienter son action.

Merci de votre attention.

*« À l'été 2014, avec les partenaires sociaux, nous définirons les grandes orientations du futur plan Santé au travail, qui sera la référence de l'ensemble des acteurs dans le domaine, pour les années 2015 à 2017 »,
Michel Sapin*

SESSION 1

Les enjeux de la qualité de vie et du bien-être au travail en 2014

Président

Régis Juanico

Député de la Loire

Animateur

Bruno Leprat

Journaliste

Intervenants

Xavier Breton

Député de l'Ain, vice-président du groupe d'études Pénibilité du travail, santé au travail et maladies professionnelles

Michel Debout

Professeur émérite de médecine légale

Paul Frimat

Professeur à l'université Lille II, praticien hospitalier au CHRU de Lille

Julien Guez

Directeur Stratégie, Marketing et Affaires publiques du Groupe Malakoff Médéric

Alexandre Lamy

Avocat associé et fondateur du cabinet Arsis Avocats

Jean-Daniel Lévy

Directeur du Département Politique & Opinion d'Harris Interactive

Gérard Sebaoun

Député du Val-d'Oise, président du groupe d'études Pénibilité du travail, santé au travail et maladies professionnelles

Bénédicte Vidaillet

Psychanalyste, maître de conférences à l'université de Lille I, auteur de *Évaluez-moi ! Évaluation au Travail : les ressorts d'une fascination*

Introduction

Régis Juanico

Bruno Leprat, journaliste

Régis Juanico, quelle est votre réaction, après cette ouverture de notre ministre ?

Michel Sapin vient de confirmer qu'il y aura beaucoup à faire sur la question de la qualité de vie au travail en 2014, dans le prolongement de l'année 2013, avec beaucoup d'accords interprofessionnels et de dialogue social.

Il y aura également beaucoup de travaux préparatoires ; un rapport sur le CHSCT devrait être publié bientôt ; un bilan sur la réforme du service de santé au travail devrait être tiré. Nous ne manquerons pas de travaux dans les prochains mois.

Lorsque je travaillais au sein de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, j'avais participé à la gestation du concept de qualité de vie au travail, au début des années 2000. Ce concept renvoie à beaucoup de dimensions : la qualité de l'environnement physique du travail, le contenu du travail (avec la possibilité d'évolution et de développement des compétences), la qualité des relations sociales au sein de l'entreprise, l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée.

Les principaux facteurs de risques psychosociaux dans l'entreprise sont dus à des modes particuliers d'organisation du travail, avec l'intensification et la demande de productivité. La mise en concurrence des salariés engendre la dilution des collectifs de travail. L'enjeu est donc de regarder comment, ensemble, nous pourrions arriver à recréer des espaces de dialogue collectifs, des marges de manœuvre pour les salariés. Il faut donner de la reconnaissance aux salariés et créer de la qualité de vie au travail, à travers le mode d'organisation.

La convergence des sujets et des risques.

La responsabilisation accrue des acteurs

Julien Guez



Directeur Stratégie, Marketing et Affaires publiques de Malakoff Médéric depuis 2013, Julien Guez est également membre du Comité exécutif du groupe. De 2008 à 2013, il a exercé plusieurs responsabilités au Medef, successivement chef de service Retraite et Prévoyance, puis directeur chef économiste. Il a également été membre du Conseil d'orientation des retraites et du Haut conseil du financement de la protection sociale. En 2006, il a intégré le Conseil d'orientation des retraites en tant que chargé de mission. Docteur en droit et avocat, Julien Guez a débuté sa carrière comme enseignant-chercheur à l'Université et collaborateur au sein de cabinets d'avocats.

La première idée que je voudrais partager avec vous est celle selon laquelle nous passons d'une vision très segmentée des risques (qui avait d'ailleurs constitué l'existence des quatre branches de la Sécurité sociale) à une vision beaucoup plus imbriquée. Le sujet de la santé au travail était marqué par le débat sur l'exposition des risques professionnels et l'entreprise comme lieu de réalisation de ces risques. Or à présent, les débats sont bien plus larges, englobant des aspects multidimensionnels : la qualité de vie au travail, la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, etc. Les risques actuels sont à la fois physiques et psychosociaux. La pénibilité est au croisement de plusieurs risques et de plusieurs thèmes : la formation, le temps partiel, la retraite. Nous constatons ainsi une sorte de fongibilité des droits sociaux et une segmentation de moins en moins grande des risques.

La deuxième idée que je souhaiterais mettre en avant est la responsabilité accrue de l'entreprise, qui devient un véritable territoire de santé. Cela s'observe par la montée en puissance des obligations réglementaires et jurisprudentielles, de

même que par des textes juridiques relatifs à l'emploi des seniors, la pénibilité, etc. L'ANI du 11 janvier 2013 oblige toutes les entreprises de France à avoir une couverture santé complémentaire.

Le troisième axe de ma réflexion réside dans la constatation que le salarié devient un acteur de sa propre santé : le salarié est beaucoup moins passif qu'auparavant, nous sommes passés d'une pratique médicale curative à une pratique médicale préventive et de suivi. Cela modifie complètement le paradigme de la pratique médicale. Il existe une articulation plus forte entre les enjeux collectifs de santé au travail et les enjeux individuels de prévention.

Nous changeons de paradigme dans la mesure où nous ne considérons plus la santé et la protection comme un simple enjeu social (fonction assurantielle, mutualisation d'un risque, redistribution), mais comme une fonction dont l'objectif est d'être performante économiquement et socialement.

Pour passer d'une responsabilité à un intérêt, tous les acteurs concernés doivent avoir un rôle à jouer. Malakoff Médéric a un rôle social à jouer, en tant qu'institution

paritaire, avec une gouvernance patronale et syndicale. Nous avons un rôle majeur à jouer dans l'assurance collective en France et dans le développement de programmes de prévention.

Le levier de performance économique passera par le cheminement de la prévention. Nous avons développé un programme dont l'objectif est de déployer des services de prévention, de dépistage et d'accompagnement en entreprise. Le but est la préservation du capital santé des salariés et l'activation du levier de la performance économique de l'entreprise (réduction du coût de la protection sociale, baisse de l'absentéisme et du présentéisme).

Dans ces évolutions de long terme qui se dessinent, il faut que chaque partie prenante de la protection sociale dépasse le cadre originel qu'était la couverture de risque et prenne en compte la recherche de la performance.

*« Le salarié est beaucoup moins passif qu'auparavant, nous sommes passés d'une pratique médicale curative à une pratique médicale préventive et de suivi »,
Julien Guez*

De nouvelles maladies professionnelles à prendre en compte

Michel Debout

Bruno Leprat

Monsieur Debout, qu'est-ce qui vous gêne dans le terme de « qualité de vie au travail ? »



Professeur émérite de médecine légale et de droit de la santé au CHU de Saint-Étienne, Michel Debout est président de l'association Bien-être et Société. Ancien membre du Conseil économique et social, il est l'auteur des rapports sur le suicide (1993), les violences au travail (1999) et le harcèlement moral au travail (2001). Il a également publié plusieurs ouvrages sur ce thème comme « Le suicide un tabou français » (avec G. Clavairolly, 2012), « Risques psychosociaux au travail » (avec V.T.E, 2008) et « Traité de médecine légale et de droit de la santé » (avec P. Chariot, 2009).

J'ai l'impression que nous chassons un concept par un autre, et que nous n'avons pas encore épuisé tout ce que peut apporter le concept de risque psychosocial, concept que nous avons eu du mal à imposer dans le débat public.

Travailler, c'est produire grâce à des efforts et à l'acceptation de contraintes ; il existe cependant des contreparties, et des obligations pour l'employeur : l'une des premières d'entre elles est de préserver la santé de celui qui travaille. Cette obligation contractuelle remonte à deux siècles, elle est liée aux luttes sociales. Préserver la santé du travailleur signifie ne pas le rendre malade, et défendre son bien-être physique, mental et social. Les termes de « santé » et de « bien-être » sont redondants, car la santé se définit par le bien-être.

Ce que l'on a fait pour le bien-être physique, on ne l'a pas fait pour le bien-être social et mental. C'est à ce propos que je souhaite formuler quelques propositions. D'abord, concernant le terme de psychosocial, j'ai parfois le sentiment que nous oublions le social : nous psychologisons les situations de

risque psychosocial et renvoyons le salarié à sa fragilité, sans retenir la fragilisation liée aux conditions de travail et aux rapports collectifs. Il faut nous intéresser aussi bien aux salariés fragiles psychologiquement qu'aux salariés fragilisés socialement par les rapports de travail. Les risques psychosociaux sont donc l'affaire de l'entreprise elle-même, plus que des seuls salariés.

Nous savons quoi faire pour lutter contre les maladies physiques : la prévention et la réparation, au titre de professionnels. Nous devons donc considérer les maladies psychosociales comme étant des maladies professionnelles. Cela suppose une reconnaissance, avec un ou des tableaux spécifiques, accompagnements et des prises en charge.

Cela concerne le harcèlement au travail, le *burn-out*, le stress, l'addiction au travail, etc.

BRUNO LEPRAT

Une alerte à laquelle seront sensibles MM. Juanico et Poisson serait celle relative à la situation dans la fonction publique.

MICHEL DEBOUT

Lorsque nous évoquons ces questions, nous citons souvent les entreprises. L'entreprise est un terme générique. Il faut parler des entreprises, mais il faut aussi parler de la fonction publique : les situations de harcèlement au travail et de *burn-out* s'y rencontrent trop fréquemment. Lorsqu'un fonctionnaire en est victime, il rencontre beaucoup de difficultés pour se faire reconnaître comme victime. Lorsqu'il doit aller en justice, il a l'impression de ne pas peser bien lourd, seul contre l'administration. Nous devons considérer comme prioritaire la fonction publique, nationale et territoriale.

*« Préserver la santé
du travailleur signifie
ne pas le rendre malade,
et défendre son bien-être
physique, mental et
social »,
Michel Debout*

Retour sur le volet Pénibilité de la réforme des retraites. Présentation du groupe d'études sur le sujet

Gérard Sebaoun



Député du Val-d'Oise depuis 2012, Gérard Sebaoun est également président du groupe d'études "Pénibilité du travail, santé au travail et maladies professionnelles" et membre du groupe d'études "Professions de santé et coordination sanitaire". De 2008 à 2011, il a été vice-président du conseil général du Val-d'Oise. Entre 2001 et 2013, il a été conseiller municipal de Franconville. De 2004 à 2011, il a été conseiller général du Val-d'Oise, dont il a été vice-président entre 2008 et 2011. Il est médecin spécialiste, diplômé en cardiologie et en médecine du travail.

Bruno Leprat

Monsieur Sebaoun, vous faites partie d'un groupe d'études sur la pénibilité, via le Parlement.

Ce groupe existait déjà, mais a été recomposé avec cette législature, avec de nombreux parlementaires inscrits. Nous avons été « rattrapés » par l'agenda parlementaire, puisqu'après avoir posé les différents sujets sur lesquels nous voulions travailler (le suicide au travail, la réorganisation des CHSCT, etc.), la loi sur les retraites et son volet relatif à la pénibilité sont venus en débat. Nous avons donc commencé à auditionner des personnalités diverses sur ce sujet. Je crois que la proposition qui a été faite par la commission Moreau, et qui a été reprise dans la loi, est une avancée que personne ne conteste.

Je ne conteste pas non plus les inquiétudes qui ont fleuri sur la mise en œuvre, dans toutes les entreprises, du Compte pénibilité. Ces inquiétudes sont légitimes. Le renvoi de la discussion vers les branches professionnelles, notamment sur les seuils de pénibilité, est important, car cette discussion est majeure.

Dans les auditions que nous avons réalisées, l'introduction des risques psychosociaux a été soutenue par certains représentants syndicaux et évacuée par d'autres. Personne ne conteste que les RPS soient un facteur de risque dans les entreprises, mais personne ne conteste aussi les difficultés qu'ont rencontrées les partenaires sociaux pour se mettre d'accord sur la liste des dix facteurs de risque.

Le fait d'être députés nous permet de travailler sur l'ensemble des sujets fondamentaux. La vie n'est pas « séquençable » en vie professionnelle et vie personnelle. Le député à l'Assemblée nationale doit s'intéresser à l'ensemble des sujets transverses. La qualité de vie au travail doit intégrer le fait que l'emploi a peut-être suppléé à la notion de travail – ce qui est inquiétant.

D'autant que la précarité de beaucoup de nos concitoyens, qui s'accroît, fait que l'emploi est devenu un élément fort de l'inquiétude de l'ensemble de la

population, avec le logement, la santé, le transport ou l'éducation.

Tous ces aspects entrent en ligne de compte. La qualité de vie au travail d'un Francilien, par exemple, est liée à la fois au sens de son travail et à la reconnaissance qu'il en retire, à l'organisation de son entreprise, mais aussi à ses conditions de transport, de logement, à des éléments de sa vie quotidienne et personnelle (garde des jeunes enfants, charge de personnes en situation de handicap ou âgées, etc.). La qualité de vie au travail ne se résume pas à la vie à l'intérieur de l'entreprise.

La qualité de l'information et sa diffusion dans l'entreprise jouent un rôle dans la QVT ; l'information institutionnalisée m'apparaît souvent trop optimiste par rapport à la réalité, et nous avons tout à gagner à une information plus proche des conditions de vie réelles.

*« La qualité de vie au travail ne se résume pas à la vie à l'intérieur de l'entreprise »,
Gérard Sebaoun*

Quel rôle pour les collectivités territoriales ?

Xavier Breton



Député de l'Ain et membre de la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation, Xavier Breton est conseiller municipal de Bourg-en-Bresse. Il est vice-président du groupe d'études "Pénibilité du travail, santé au travail et maladies professionnelles" de l'Assemblée nationale.

Bruno Leprat

Monsieur Breton, quelle vision avez-vous de ce débat ?

Je souhaite apporter un éclairage sur le lien entre la santé et le bien-être au travail, d'une part, et le territoire (commune, bassin, département, région, etc.), de l'autre.

Les notions de santé et de bien-être au travail sont toujours vues au niveau de l'entreprise ou des branches professionnelles, mais rarement au niveau d'un territoire. Les collectivités territoriales ont en effet bien d'autres compétences à exercer et d'autre part, leurs moyens budgétaires sont limités.

Pourtant, la performance économique dépend de la qualité de la vie sur un territoire. Certaines métropoles savent lier performance économique, attractivité et qualité de vie (Toulouse, Montpellier, etc.). En même temps, des territoires sont pénalisés à ce niveau, cumulant beaucoup de handicaps, avec une attractivité mauvaise à cause de la mauvaise qualité de vie (pollution, santé publique défaillante, système d'éducation en échec, accès aux services limité, etc.). Des métropoles, comme la région Île-de-France, s'interrogent sur la notion de qualité de vie. Les territoires sont donc pleinement concernés par les enjeux de santé et de bien-être au travail.

Que peuvent faire les collectivités territoriales, face à cette question ? Elles

peuvent tout d'abord réaliser un travail en interne. N'oublions pas qu'il existe une fonction publique territoriale. Il y a donc tout un travail à réaliser au niveau des communes et des intercommunalités, comme au niveau des conseils régionaux et généraux. Dans ces collectivités, les CHSCT ne sont pas toujours dynamiques et innovants.

Des collectivités peuvent aider directement les entreprises à améliorer leurs conditions de travail. Ainsi, depuis longtemps, la région Rhône-Alpes a initié des aides financières pour des diagnostics des conditions de travail, qui permettent d'engager par la suite des actions.

Il existe cependant d'autres possibilités d'actions, qui sont plus dans le champ de compétences des collectivités territoriales. Ainsi, dans le champ économique, il est possible pour elles d'aménager les zones d'activité. Ainsi, à Bourg-en-Bresse, une zone d'activité a été réaménagée. Il est clair que l'envergure de ce réaménagement de la zone d'activité n'aurait pas été la même, s'il avait été effectué une décennie plus tôt : les préoccupations liées au bien-être n'existaient alors pas.

*« La performance économique dépend de la qualité de la vie sur un territoire. Certaines métropoles savent lier performance économique, attractivité et qualité de vie »,
Xavier Breton*

Des collectivités sont également amenées à réfléchir sur les interfaces entre vie professionnelle et vie privée, dans les transports (collectifs notamment) et les crèches (et les modes de garde des enfants d'une manière plus générale). D'autres pensent à la réconciliation entre les vies professionnelle et familiale, et leur liaison avec les autres temporalités (celle des services publics, etc.).

Avec toutes ces pistes, il peut y avoir également des démarches territoriales qui permettent d'orienter et d'exprimer toutes les volontés en termes d'action, avec l'Agenda 21 et le Schéma de cohérence territoriale, notamment.

L'âge d'or du CHSCT, un levier pour le dialogue social ?

Alexandre Lamy

Bruno Leprat

Monsieur Lamy, la courbe de vie du CHSCT progresse, selon vous...



Avocat associé et fondateur du cabinet Arsis Avocats, entièrement dédié au droit social, Alexandre Lamy conseille des entreprises et groupes français et internationaux sur l'ensemble des problématiques liées à la relation de travail : relations individuelles, réglementation du travail (hygiène et sécurité, durée du travail...), relations collectives du travail (relations avec les instances représentatives du personnel, négociation collective). Il possède une solide expérience des relations avec les instances représentatives du personnel et les syndicats, notamment en matière de négociation sur des problématiques collectives (durée et aménagement du temps de travail, hygiène et sécurité, épargne salariale), ainsi que des opérations de restructuration complexes et transfrontalières. Son activité internationale, qui l'amène à assister des groupes étrangers dans l'implantation et le développement de leurs activités sur le territoire français, s'exerce notamment aux côtés de l'Agence Française des Investissements Internationaux (AFII) dont le cabinet Arsis est partenaire.

Le CHSCT a une deuxième vie. Avec ces nouvelles notions de pénibilité et de protection de la santé mentale du salarié, et sous l'impulsion des ANI sur le stress, la violence et la qualité de vie au travail, nous assistons à une conception extensive des conditions de santé et de sécurité au travail et des conditions de travail qui sont précisément le champ de compétence du CHSCT. Une telle extension donne une impulsion au CHSCT à revendiquer le plein exercice de ses prérogatives ainsi redécouvertes, en faisant un acteur institutionnel dans l'entreprise.

Se trouvent ainsi être remis en cause les *a priori* et pratiques antérieures consistant jusqu'alors à concevoir le CHSCT comme une instance de spécialité de second rang, subalterne du comité d'entreprise, où la présentation de projets n'est qu'une étape formelle.

Ces *a priori* résultent notamment de l'ambiguïté du dispositif législatif actuel faisant du CHSCT une instance intervenant en soutien du comité

d'entreprise, également compétent en matière de conditions de travail.

En effet, le CHSCT est aujourd'hui pleinement associé aux processus consultatifs au sein de l'entreprise, et l'employeur ne peut plus se contenter, dans le cadre de la présentation de projets, d'une information minimale au sein d'une consultation qui resterait purement formelle. L'information du CHSCT doit être précise afin de lui permettre de formuler en toute connaissance de cause un avis utile. Cela conduit à le placer dans une logique de complémentarité avec le CE, dont la consultation n'absorbe plus celle du CHSCT.

Fort de sa place nouvelle sur le terrain consultatif, le CHSCT prend corrélativement une part active sur le front judiciaire pour que soient reconnues ses attributions presque sans limites aujourd'hui (toute mesure collective ou presque touche à la santé ou aux conditions de travail).

Ces actions – institutionnelle et judiciaire – nouvelles sont aujourd'hui conçues comme une source de risques

accrus pour l'employeur dans les projets qu'il porte, conduisant à intégrer l'intervention du CHSCT (et de son expert dont le recours est aujourd'hui, par l'effet de la loi, automatique à chaque cas de consultation) dans une démarche de gestion de risques, plus que comme un acteur direct du dialogue social.

Le contentieux de l'expertise du CHSCT est à ce titre symptomatique, puisqu'elle est conçue par les juges comme permettant une « *analyse indépendante du risque* ».

BRUNO LEPRAT

À quelles conditions pensez-vous que le CHSCT puisse devenir une instance de dialogue social ?

ALEXANDRE LAMY

Son régime juridique tel que défini par la loi doit être précisé :

- soit il devient une commission spécialisée du CE en lien avec le principe légal de concours du CHSCT au CE ;
- soit il est confirmé dans son positionnement d'acteur institutionnel dans l'entreprise, ce qui commande de redéfinir plus précisément sa compétence aujourd'hui trop imprécise, et, partant, source d'insécurité juridique de nature à ne le considérer que comme source de risques et à entraver sa reconnaissance en qualité d'acteur du dialogue social.

*« Avec ces nouvelles notions de pénibilité et de protection de la santé mentale du salarié, et sous l'impulsion des ANI sur le stress, la violence et la qualité de vie au travail, nous assistons à une conception extensive des conditions de santé et de sécurité au travail et des conditions de travail, qui sont précisément le champ de compétence du CHSCT »,
Alexandre Lamy*

Les dispositifs de QVT et de bien-être sont trop souvent mis en place dans une optique de réparation et non de prévention

Paul Frimat

Bruno Leprat

Monsieur Paul Frimat, vous faites l'éloge de la prévention en entreprise. Quel est le chiffre que vous souhaiteriez mettre en avant ?



Chef du service de médecine du travail et pathologie professionnelle au CHRU de Lille depuis 2002, Paul Frimat est également professeur des Universités-praticien hospitalier en médecine et santé au travail à l'université de Lille II. Il est président de la sous-section Médecine et Santé-Travail au Conseil national des universités et président de l'Institut de santé au travail du nord de la France. Président du Conseil scientifique de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) depuis septembre 2010, Paul Frimat est également vice-président chargé des affaires transversales de l'université de Lille II depuis 2005 ainsi que du Comité d'orientation de l'Association régionale de l'amélioration des conditions de travail Nord-Pas-de-Calais. Président du Conseil scientifique de l'Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail (Afsset) de 2006 à 2010, Paul Frimat a, par ailleurs, été chargé par les ministères de réaliser différents rapports sur l'évaluation de la médecine du travail.

Le chiffre que je souhaiterais mettre en avant est le chiffre 3. En effet, cela fait trois ans que la loi est passée, et j'attends toujours son évaluation. Surtout, je suis déçu de l'application réglementaire de la loi, alors que celle-ci avait de larges perspectives réglementaires. De plus, nous en sommes au 3^e plan de Santé au travail. J'espère que ce plan sera innovant, quant à la problématique de la qualité de vie. Enfin, dans trois mois se tiendra le Congrès de la santé au travail, à Lille, congrès qui réunira 3 000 personnes. Curieusement, je tente de lancer une controverse sur la QVT et l'hygiène industrielle, pour évaluer ces deux approches. Sont-elles opposées ou complémentaires ? Il sera aussi prévu de traiter le thème du dossier médical au travail, car j'ai l'impression que les réflexions actuelles sur la pénibilité ne prennent pas en compte ce dispositif, pourtant mis en place par la précédente loi.

C'est la première fois qu'une journée parlementaire introduit le concept de qualité de vie au travail. La question que nous pouvons nous poser est de savoir si nous parlons tous de la même chose.

Environ 80 % des entreprises françaises sont des PME. Or, les accords relatifs à la

qualité de vie ne concernent que les grands groupes. Le conseil régional du Nord-Pas-de-Calais a ainsi lancé un programme sur le bien-être, en direction des entreprises de moins de dix salariés.

La santé au travail n'est pas un coût. Or, notre système la réduit à être un coût. Nous devons avancer dans cette démarche de performance : la santé est un investissement. Le fait d'avoir des salariés compétents et formés tout au long de la vie de l'entreprise n'est possible que grâce à l'investissement de l'entreprise.

J'ai l'impression que les vieux démons du système français sont de retour, avec la mise en avant de la réparation, de la compensation. Or, le ministre a bien parlé du Compte de *prévention* de la pénibilité. Néanmoins, la traduction de ce concept louche du côté de la réparation.

3 % du budget de la santé seulement est consacré à la prévention. Il est dit que nous découvrons la prévention primaire ; or celle-ci existait déjà en 1946. Nous n'avons cependant pas fait le choix de la prévention primaire. Nous nous sommes conditionnés dans la réparation.

La qualité de vie au travail est un concept trop flou : nous ne parlons pas tous de la

même chose en l'évoquant. Cela est dangereux, car ce n'est pas ainsi que nous pourrions améliorer le dialogue social. De plus, de grandes distorsions continueront à exister entre les petites entreprises et les grands groupes.

Nous devons absolument territorialiser cette question. La politique de santé au travail devrait être territoriale, sous l'autorité des CRPRP, qui existent au niveau des Direccte, mais à qui nous ne donnons pas de pouvoir. Or, les CRPRP pourraient imposer un véritable schéma d'organisation, en lien avec la formation.

Le salarié devient un acteur de sa santé, dit-on. Cela n'est pas nouveau, ayant été prévu par la Charte d'Ottawa de 1968. Nous devons augmenter les investissements en termes de prévention, car vouloir systématiquement réparer coûte très cher.

Je pense qu'un des enjeux de la pénibilité provient de ce que l'outil est intéressant. La pénibilité est une invention des partenaires sociaux et des élus : il ne s'agit pas d'un concept médical au sens strict. Il ne faut pas confondre la pénibilité, au sens physiologique du terme, avec la pénibilité, telle qu'elle est définie dans la loi. Telle que décrite par le texte législatif, la pénibilité semble être un compteur.

Nous ne devons pas supprimer la fiche d'exposition remise aux services de santé, car cette fiche représente le seul moyen d'avoir une vraie traçabilité et donc une vraie prévention.

Les fonctionnaires sont les grands oubliés de nos débats. Les fonctionnaires souhaitant savoir si leur maladie a un lien avec leur travail n'ont aucun moyen de retrouver la traçabilité de leurs expositions. Nous devons donc mettre en place un dispositif obligatoire dans des dossiers stockés.

ALEXANDRE LAMY

D'après une enquête menée en 2011 par la direction générale du Travail, 85 % des membres du CHSCT interrogés

considéraient que leur interlocuteur privilégié était la Médecine du travail, et non pas la direction.

GÉRARD SEBAOUN

D'après une étude de l'Anact datant d'octobre 2012, 86 % des salariés estiment avoir de bonnes conditions de travail ; 50 % d'entre eux trouvent que seule la direction peut changer les choses !

RÉGIS JUANICO

20,5 % des salariés de moins de 24 ans sont exposés à des facteurs de risques professionnels. Ce taux est de 18,5 % pour l'ensemble de la population salariée et de 12,5 % pour les salariés de plus de 60 ans.

JULIEN GUEZ

Un salarié sur trois a connu un arrêt de travail dans l'année. Il s'agit donc d'un enjeu de santé et de performance économique.

*« Nous devons avancer dans cette démarche de performance : la santé est un investissement. Le fait d'avoir des salariés compétents et formés tout au long de la vie de l'entreprise n'est possible que grâce à l'investissement de l'entreprise »,
Paul Frimat*

L'aspiration à la reconnaissance au travail

Jean-Daniel Lévy

Bruno Leprat

Quelle analyse quantitative faites-vous de la situation ?



Directeur du département politique et opinion d'Harris Interactive, Jean-Daniel Lévy travaille dans le secteur des sondages d'opinion depuis plus de 16 ans dans différents instituts (IFOP, CSA...). Il a créé le département politique et opinion d'Harris Interactive France. L'activité qu'il mène a vocation à « prendre le pouls de l'opinion », des opinions : grand public, leaders d'opinion, acteurs économiques et sociaux.

À travers des recueils qualitatifs et quantitatifs (Internet, téléphone, face-à-face, mobile, réseaux sociaux...), il cherche à offrir à ses clients une restitution allant « plus loin que les discours ». Il intervient auprès de clients politiques nationaux et locaux, institutionnels, syndicaux, DRH, responsables de la communication interne, agences de communication, etc. Jean-Daniel Lévy est, en outre, éditorialiste à LCP-AN (La Chaîne Parlementaire-Assemblée Nationale). Harris Interactive, dont la maison mère est aux États-Unis, est un institut de sondages reconnu au niveau international pour la fiabilité de ses enquêtes et pour sa recherche perpétuelle d'innovation au service d'une meilleure compréhension de l'opinion et des consommateurs.

Le chiffre que je souhaiterais mettre en avant est le suivant : 41 % des salariés considèrent que leur travail n'est pas suffisamment reconnu.

Il existe un double regard lorsque nous interrogeons les Français sur la pénibilité. Les Français, épris de justice, considèrent qu'il est juste que la pénibilité soit comptabilisée dans le calcul des annuités. En même temps, la majorité des salariés considèrent qu'ils sont eux-mêmes éligibles, potentiellement, à cette forme de comptabilisation.

En effet, chacun trouve que, d'une manière ou d'une autre, son travail est pénible. Même les jeunes salariés venant d'entrer dans le monde de l'entreprise pensent déjà à la retraite. Nous aurions pu considérer que la retraite est un moment d'indignité sociale, synonyme de vieillesse et de désocialisation ; ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, au contraire, la retraite est perçue comme étant ce moment où nous pouvons nous réapproprier notre vie. Pour expliquer ce nouvel état de fait, nous pouvons adopter deux types de grilles d'analyse.

D'abord, il existe une forme d'individualisation de la relation sociale au sein des entreprises, et notamment

des grandes entreprises, même si la majorité des salariés français n'en font pas partie. Le collectif du travail s'est épuisé : les salariés ont le sentiment d'être poussés à adopter des comportements de repli. Lorsque l'on veut un avancement, ou seulement sauvegarder son emploi, cela ne s'effectue moins que par le passé dans le cadre d'une action collective, mais dans celui de la relation interpersonnelle avec son supérieur hiérarchique ou sa direction. Et, alors même qu'ils ne souhaitent pas « jouer » contre l'intérêt général.

Ensuite, les salariés ont le sentiment de ne pas comprendre la règle du jeu. Il a été dit aux jeunes actifs que plus ils auraient fait d'études, plus ils seraient certains de trouver une activité professionnelle en relation avec ces études. Or ces salariés constatent à présent qu'il n'y a pas forcément de causalité entre le niveau de diplôme et le poste exercé. Il n'existe même pas de lien causal direct entre le poste exercé et le revenu, ni même entre le niveau d'implication dans l'entreprise et la progression à laquelle ils peuvent prétendre, soit en termes de responsabilité, soit en termes de rémunération.

En fait, il n'existe même pas d'assurance quant à la certitude que les

salariés pourront conserver leur activité professionnelle, ni même de certitude quant à la survie de l'entreprise au sein de laquelle ils évoluent.

Ces processus de déstabilisation visent à nier l'identité des salariés et engendrent une survalorisation de la retraite. Le législateur doit donc faire en sorte que les salariés puissent avoir le sentiment d'avoir une maîtrise de leur devenir dans leurs activités professionnelles. Ainsi, sans nier l'importance du salaire, la réappropriation d'une identité professionnelle positive apparaît indispensable pour accroître la satisfaction, le sentiment de reconnaissance, qualité de vie et bien-être au travail des salariés.

*« Aujourd'hui, la
retraite est perçue
comme étant ce
moment où nous
pouvons nous
réapproprier notre vie »,
Jean-Daniel Lévy*

La santé au travail pour plus de performance ou la performance au détriment de la santé ?

Bénédicte Vidaillet

Bruno Leprat

Est-il possible de concilier le bien-être au travail et la performance économique ?



Maitre de conférences en sciences des organisations à l'université de Lille-1 (Institut d'Administration des Entreprises), Bénédicte Vidaillet est également psychanalyste. Diplômée de l'ESSEC, elle est docteur en sciences de gestion, elle a publié récemment « Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination » (Seuil, 2013). Son livre « Les ravages de l'envie au travail » (2006), traduit en anglais et en italien, a reçu le Prix du livre RH Sciences Po – Le Monde, en 2007, et la mention spéciale du Prix de l'Institut Manpower pour l'Emploi en 2008.

Je souhaiterais revenir sur la manière même dont est posée cette question de la santé au travail, sur la conciliation entre le bien-être et la performance.

Cette manière d'articuler santé et performance est en train de se généraliser, dans les médias, généralistes et spécialisés, et les cabinets de conseil en intelligence sociale. Même l'Anact titrait récemment un rapport « Le travail comme source de santé et de performance ».

Cette manière de voir est inquiétante. En effet, elle risque de nous faire passer à côté du problème.

Effectivement, cette grille de lecture laisse croire que ces deux dimensions – la santé et la performance – pourraient évidemment être réconciliées, ce qui n'est justement pas évident. Pis : cette grille laisse croire que ces deux dimensions se complètent, comme si privilégier la santé des salariés au travail entraînait forcément un accroissement de la performance économique et financière de l'entreprise...

Il existe une grande majorité de cas où ces deux dimensions sont justement en tension, voire s'opposent. C'est ici que se posent les vrais enjeux politiques et éthiques relatifs à cette problématique de la santé au travail.

Ces deux dimensions s'opposent du fait du contexte dans lequel est produite la performance.

D'abord, il y a l'horizon temporel. La santé se construit sur le long terme, sur une durée de dix à trente ans, alors que la performance économique et financière se mesure en chiffres précis, publiés mensuellement, voire quotidiennement dans certains secteurs.

Ensuite, les coûts de la santé au travail sont souvent extériorisés. La performance concerne toujours celle de l'entreprise, alors que le coût de la santé au travail concerne l'entreprise et la société. Or, les coûts sociaux (notamment les dépenses médicales sur le long terme) sont bien plus importants que les coûts pour l'entreprise). Le coût est aussi supporté par le salarié : il s'agit du coût physique, psychique et de la perte de revenus actuels et futurs.

Enfin, il existe beaucoup de cas où l'employeur n'a pas intérêt à préserver la santé de son employé. Le cas d'Amazon en témoigne, et qui montre que les pratiques de gestion des personnes dans les entrepôts visent à accroître leur performance quotidienne – nombre de colis préparés, rapidité de leur déplacements, etc –, au prix de leur santé. Les salariés qui ne tiennent pas le coup seront sans problème remplacés par d'autres, tout aussi précarisés, car il y a de toute manière une armée qui attend à la porte.

*« La santé se construit sur le long terme (de dix à trente ans), alors que la performance économique et financière se mesure en chiffres précis publiés mensuellement »,
Bénédicte Vidaillet*

Ainsi, la santé au travail et la performance peuvent parfaitement s'opposer. Il ne faut surtout pas inverser la problématique, en laissant croire que la santé au travail pourrait être une source de performance économique et financière pour l'entreprise et que c'est pour cette raison qu'il faudrait la favoriser.

La question de la santé au travail est une question avant tout politique, éthique. Il ne faut pas chercher à justifier que nous nous occupions de la santé des travailleurs, pour la raison qu'elle augmenterait la performance de l'entreprise. Et s'il faut que cela coûte de s'en préoccuper, ce n'est pas une bonne raison pour ne pas le faire.

Les politiques doivent renforcer la fonction du CHSCT, qui doit avoir un rôle de contre-pouvoir et de négociation (les deux ne s'excluent pas). Ce comité ne doit pas simplement avoir un rôle consultatif.

DÉBATS



*« Je suis convaincu que plus nous réparerons, plus cela nous obligera à prévenir »,
Michel Debout*

DE LA SALLE

Je reviens sur la reconnaissance des troubles psychosociaux par un tableau. Actuellement, il y a reconnaissance hors tableau grâce aux Comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles. Les coûts financiers sont importants et auront un impact sur la prévention à long terme.

DE LA SALLE

Les sapeurs-pompiers mettent en place un livre blanc et sont très sensibles à cette question. Le dossier médical en santé au travail est important pour assurer la traçabilité. D'autre part, je suis sensible à ce qu'ont dit nos élus sur la fonction publique et les collectivités territoriales. Il y a de réels progrès dans le discours public sur cette question.

DE LA SALLE

Personne n'a encore parlé du tabac. Pourtant, il s'agit de la première cause de décès au monde et en France. Sept salariés meurent du tabac chaque heure ; un fumeur coûte 4 600 euros par an. Les pouvoirs publics ont supprimé les subventions aux actions de prévention contre le tabac.

MICHEL DEBOUT

Je suis convaincu que plus nous réparerons, plus cela nous obligera à prévenir. Évidemment, il s'agit d'une question éthique. Nous ne devons pas opposer la prévention et la réparation : elles vont de pair. Bien sûr, la meilleure solution est la prévention. Il s'est installé,

dans notre pays, un débat sur le pessimisme ambiant. Lorsque nous défendons la prévention, c'est que nous sommes optimistes : nous pensons qu'il n'existe pas de fatalité.

RÉGIS JUANICO

En plus du tabac, nous aurions pu évoquer aussi la question de l'obésité et du surpoids, cause de 10 % des décès au niveau mondial. Beaucoup d'autres sujets auraient pu être évoqués. Sur la question de l'obésité, j'invite les entreprises à développer les activités sportives sur le lieu de travail ou à côté, dans la mesure où cette activité permet notamment de faire baisser le stress.

L'édito optimiste

Sophie Prunier-Poulmaire



Ergonome et maître de conférences à l'UFR de Sciences psychologiques et Sciences de l'éducation de l'université Paris-Ouest Nanterre-la Défense, Sophie Prunier-Poulmaire est responsable du Master professionnel de Psychologie du travail et Ergonomie. Elle a coordonné un ouvrage paru aux Editions du Cherche-Midi intitulé « Le bonheur au travail ? Regards croisés de dessinateurs et d'experts du travail ». Elle a également réalisé de nombreux travaux sur l'organisation temporelle des activités professionnelles, sur les conditions de travail, et sur la préservation de la santé, plus particulièrement dans le secteur des services. Elle a conduit différentes interventions dans le champ de l'ergonomie de conception. Elle est membre de l'International Society for WorkingTime and Health Research, de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF) et ex vice-présidente du Collège des enseignants chercheurs en Ergonomie.

Bruno Leprat

Sophie Prunier-Poulmaire, vous allez nous proposer une promenade imagée au travers du dessin de presse, centré sur la vie au travail.

Il s'agit d'un travail universitaire mené avec des étudiants et des enseignants-chercheurs. Nous avons été exhaustifs pour étudier ces dessins de presse qui nous proposent une lecture très incisive, très caustique de l'actualité économique et sociale. Nous voulions nous interroger sur la manière dont les dessinateurs de presse parlent du travail, de l'emploi et de l'entreprise.

BRUNO LEPRAT

Il y a une tonalité douce-amère dans votre choix, accompagné de recommandations à un directeur de ressources humaines pour produire du bonheur.

SOPHIE PRUNIER-POULMAIRE

Je précise que l'ensemble des dessins présentés est extrait d'un ouvrage, « Le Bonheur au travail? ». Il ne s'agit pas seulement d'un recueil de dessins de presse, nous avons également donné la parole à des experts sur les questions du travail : des économistes, des sociologues, des philosophes. Ce travail nous apporte matière à réflexion sur le devenir du travail, pour le rendre plus juste, équitable, plus sûr pour l'ensemble des salariés.

BRUNO LEPRAT

Avec deux premiers dessins sur la place du salarié.

SOPHIE PRUNIER-POULMAIRE

Ces deux premiers dessins s'interrogent sur la place des salariés dans les systèmes économiques actuels et sur la question de la

reconnaissance et de la valeur que l'on accorde aux ressources humaines : entre mondialisation, performance, concurrence, où est l'humain ? Se pose également la question du sens du travail et des effets des changements organisationnels constants sur les salariés.

L'actualité sociale a aussi été marquée par le débat sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes - sur la parité - ce qui n'a pas manqué d'inspirer les dessinateurs de presse, en particulier sur la place qu'occupent aujourd'hui les femmes dans les directions d'entreprise... « L'État verrait d'un bon œil qu'une femme prenne la direction du groupe... » - « La femme de qui ? » lui répond-on. Cela démontre les difficultés encore existantes sur ce sujet. Il est urgent de faire un effort sur la parité. Les dessinateurs s'interrogent plus largement sur la discrimination au travail et sur le statut des travailleurs handicapés. Ils soulignent aussi d'autres facteurs de discrimination dont on parle moins : le statut social, si vous êtes célibataire, par exemple.

Les rythmes de travail, notamment le travail de nuit dans le commerce, ont également fait débat fin 2013. Certains dessinateurs ont profité de l'occasion pour rappeler que l'inversion des rythmes de vie peut avoir des effets inattendus. Le travail du dimanche a beaucoup préoccupé l'opinion publique et pose une vraie question de société : quel lien entre la vie au travail et la vie hors travail ?

« L'ergonomie a beaucoup à apporter à l'analyse des conditions de travail, parce qu'elle se penche sur le travail réel. Il faut connaître le travail tel qu'il est concrètement réalisé sur le terrain pour être en mesure de faire les liens avec la santé »,
Sophie Prunier-Poulmaire

Les caricaturistes se sont également penchés sur le sujet des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui rendent de plus en plus poreuse la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Ils posent aussi la question de la proximité entre les managers et leurs salariés : « *On est si proches de nos dirigeants, que l'on pourrait presque se parler.* » Ils se demandent aussi, en matière de lien social, si décréter le changement suffit à l'impulser.

Il est également question de reconnaissance dans le travail, de valorisation des initiatives individuelles et collectives au service de l'entreprise. Cela peut donner ceci : « *Je vais laisser votre créativité s'exprimer ; en retour, je promets de ne pas m'énerver.* ». La valorisation des initiatives individuelles, la confiance dans le travail, le respect des salariés en lien avec les risques psychosociaux sont aussi une source d'inspiration inépuisable.

La réforme des retraites et l'allongement de la vie professionnelle étaient également au centre des débats en 2013 et donc aussi au cœur des dessins de presse. Allonger la vie professionnelle, oui bien sûr, mais jusqu'où ? se demandent-ils en dessinant avec humour un directeur des Ressources humaines qui pense avoir trouvé la solution : « *Le carbone 14 est formel : vous êtes arrivé à l'âge de la retraite...* ».

Les dessinateurs en profitent également pour évoquer dans la presse les conditions de travail et la pénibilité, autres sujets phares de ces derniers mois. Ils s'interrogent sur les possibilités, les moyens d'action pour préserver la santé des salariés au travail, sur le rôle des instances représentatives des personnels et sur la reconnaissance des accidents du travail. Ils se sont aussi demandé quelles étaient les possibilités, pour les inspecteurs du travail, d'exercer sereinement leur mission.

BRUNO LEPRAT

Bravo pour ce travail. L'ergonome que vous êtes peut promouvoir deux ou trois idées sur le bonheur au travail.

SOPHIE PRUNIER-POULMAIRE

Nous savons que le travail peut avoir des effets délétères sur la santé, c'est une question très préoccupante. Mais il peut aussi être une source d'épanouissement et de bonheur. Il est essentiel dans la vie psychique d'un individu, c'est un élément primordial de notre identité, une source de savoir et de développement de nos compétences. En France, nous accordons une place capitale au travail. Il est de l'intérêt du salarié, mais également de l'entreprise, de se préoccuper de la santé au travail, liée à la santé économique de l'entreprise. C'est également une question de santé publique, et cela passe par une remise en question des modes d'organisation.

Pour conclure, est-ce possible d'être heureux au travail ? Oui, mais sous certaines conditions. Il faut avoir la possibilité de s'investir pleinement en tant que salarié dans son travail, avoir le sentiment que ce que l'on fait est porteur de sens. Il faut pouvoir apporter nos compétences dans l'exercice de notre métier et pouvoir les consolider au cours de notre parcours professionnel. Il est important d'être encouragé dans nos initiatives et nos efforts. Il est essentiel de partager les difficultés, mais aussi les astuces, dans le cadre de notre métier. Et il est fondamental de savoir que ce que nous faisons au quotidien va être utile à la société tout entière.

La discipline qui est la mienne, l'ergonomie, a beaucoup à apporter à l'analyse des conditions de travail, parce qu'elle se penche sur le travail réel, elle en fait son objet d'étude. Il faut connaître le travail tel qu'il est concrètement réalisé sur le terrain pour être en mesure d'établir des liens solides entre ce travail-ci et la santé de ceux qui en ont la charge. Je conclurai en évoquant la légende d'un dessin de Charb : « *Au-delà du coût du travail, parlons maintenant du goût du travail.* ».

SESSION 2

Bien-être, reconnaissance et performance

Président

Jean-Frédéric Poisson
Député des Yvelines

Animateur

Bruno Leprat
Journaliste

Intervenants

Philippe Bigard
Directeur de l'Institut du leadership -
BPI Group

Jean-Philippe Bouilloud
Professeur à l'ESCP Europe, directeur
scientifique de la chaire SG/ESCP
Europe « Organisation, Leadership
et Société »

François Cochet
Directeur des activités Santé au travail
de Secafi

Carole Couvert
Présidente de la CFE-CGC

Hervé Garnier
Secrétaire national de la CFDT
en charge de la politique en matière
d'organisation et de vie au travail,
du temps de travail, de la santé
au travail et du handicap

Denis Monneuse
Sociologue et écrivain, enseignant
à l'IAE de Paris et à Paris I-Sorbonne,
expert associé à l'Institut
de l'entreprise

Olivier Pastré
Économiste, professeur à l'université
de Paris VIII

Paul Peny
Directeur général adjoint Gestion
et Innovation sociale, directeur
du département GIS de la RATP

Laurence Saunder
Dirigeante de l'Institut français
d'action contre le stress (Ifas),
vice-présidente de la Fédération
des intervenants en risques
psychosociaux (FIRPS)

L'enjeu essentiel de la formation managériale. Le partage de l'information stratégique au sein des organisations

Jean-Frédéric Poisson

Bruno Leprat

Quelle est votre attente à l'égard de vos orateurs et oratrices ?



Député des Yvelines élu en 2007 et réélu en 2012, Jean-Frédéric Poisson est secrétaire national de l'UMP en charge de l'emploi depuis 2009, président du Parti Chrétien Démocrate et vice-président de la commission des Lois à l'Assemblée nationale depuis 2013. Président de la communauté de communes Plaines-et-Forêts-d'Yvelines, il est, en 2008, le premier adjoint au maire de Rambouillet, chargé de l'urbanisme. Directeur de cabinet de madame Christine Boutin entre 1994 et 2004, il est président-directeur général d'un cabinet de conseil en organisation et ressources humaines de 2004 à 2007. Il est également l'auteur en 2008 d'un rapport « Prévenir et compenser la pénibilité au travail » à l'Assemblée nationale.

Je vous remercie de participer à ce débat. J'ai été très intéressé par la première table ronde, et j'ai également beaucoup ri. Les questions posées ce matin sont centrales: la santé au travail et la performance au travail, qui ne sont pas antinomiques.

Ici, nous allons nous concentrer sur la question de la formation des managers. Cette formation existe peu ou pas du tout, d'un point de vue humain, social, juridique, pour des personnes qui seront, dans un futur proche, des chefs d'équipe ou des chefs d'entreprise et qui auront sous leur responsabilité des salariés. Ils devront gérer les capacités de chacun à s'inscrire durablement dans un projet. Il s'agit de concilier vie privée et vie professionnelle, de prendre en compte la santé au travail, de gérer les risques psychosociaux, les accidents de la vie, les mutations, etc. Les écoles qui forment des futurs cadres doivent prendre en compte ces éléments dans leur formation; pour l'instant, cela n'existe pas. Quel est le poids de la psychologie sociale, de l'histoire des relations sociales, du droit syndical, de la négociation salariale, de la philosophie ou de la spiritualité dans ces études? Par exemple,

la problématique des cultes en entreprise est une réalité. Ce serait intéressant que les étudiants en école de commerce aient aussi un éclairage sur ces thématiques. Aujourd'hui, cela n'existe quasiment pas et, quand cela existe, ce n'est pas du tout valorisé dans le cursus.

Pourtant, nous savons que la formation des managers est un problème en France. C'est pour cela que je souhaitais que les échanges soient orientés sur ce sujet ce matin.

Présentation de l'observatoire de mesure de performance sociale et économique de la RATP dans le cadre du plan Vision 2020

Paul Peny



Directeur général adjoint Gestion et Innovation sociale et directeur du département GIS de la RATP, Paul Peny a rejoint la RATP en novembre 2009. De 2005 à 2009, il a été directeur général de l'Administration et de la Fonction publique. De 1997 à 2005, après avoir été sous-directeur en charge du statut de la fonction publique territoriale, puis de la gestion des personnels du ministère de l'Intérieur, il est devenu directeur des Ressources humaines de ce même ministère. De 1993 à 1997, il a successivement été nommé conseiller technique au cabinet du ministre délégué à l'Aménagement du territoire et aux Collectivités locales, puis à celui du ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de la Décentralisation. Ayant d'abord exercé ses fonctions dans le corps préfectoral, en Charente-Maritime et en Lozère, il rejoint l'administration centrale du ministère de l'Intérieur en 1991, au sein de la direction générale des Collectivités locales.

Bruno Leprat

Pourquoi la RATP met-elle le cap sur 2020 ?

Je vais illustrer concrètement mon propos. Tout d'abord, les questions de santé, de prévention et de bien-être au travail sont des démarches professionnelles. Ce n'est pas simplement de la bienveillance de la part du manager, c'est une mission professionnelle. Mais cela ne doit pas être cantonné aux professionnels de la santé – CHSCT et médecine du travail –, le manager doit prendre pleinement sa part sur cette question. Nous devons assimiler le fait que gérer la santé au travail fait partie de la mission du manager, au même titre que d'autres composantes du métier. Et cela doit être porté par une vraie volonté d'entreprise. La performance sociale doit être mesurée. Il n'y a pas d'incompatibilité entre la performance économique et la performance sociale.

Concernant la formation au sein de l'entreprise, à la RATP, nous essayons de mettre en place un programme de formation destiné spécifiquement aux managers. Nous considérons qu'un agent est un manager, dès lors que sa mission inclut le fait d'avoir des collaborateurs et de les évaluer. Ce programme de formation a démarré en 2013 et doit

bénéficier à environ 4 000 agents, quels que soient leur secteur d'activité et leur ancienneté, sur un effectif total de 47 000 salariés.

Ce programme comporte des journées obligatoires pour tous, dont le noyau dur est axé sur la « posture managériale », définie comme étant « la capacité à équilibrer performance économique et performance sociale ». Nos managers doivent viser ces deux objectifs. Ce programme se nomme Perform Management. La performance économique et la performance sociale sont inscrites au fronton de notre plan d'entreprise Vision 2020. Et cela se traduit, entre autres, par ce programme de formation.

Nous avons lancé une autre action, dans le cadre du plan Vision 2020, pour mesurer annuellement cette performance sociale, afin de pouvoir en tirer des enseignements, notamment les résultats financiers de la performance sociale. Il s'agit d'un système d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs : la féminisation, le handicap, l'accès à la formation, l'absentéisme, les accidents du travail ;

*« La performance
économique
et la performance
sociale sont inscrites
au fronton de notre plan
d'entreprise
Vision 2020 »,
Paul Peny*

puis le sentiment des salariés sur leur autonomie, sur leur reconnaissance dans le travail, sur leurs perspectives d'évolution, et leurs relations avec la hiérarchie. Ce baromètre est désormais public. En regroupant ces indicateurs, nous produisons une présentation synthétique de ce que nous estimons être la performance sociale de l'entreprise, et nous la comparons d'année en année. Cette présentation est donnée, lors de la convention annuelle, par le directeur des Ressources humaines et le directeur financier, qui présentent alternativement les éléments clés de notre performance économique et sociale. Nous avons pris l'engagement qu'une part du variable des dirigeants de l'entreprise serait conditionnée par les résultats annuels de ces indicateurs.

BRUNO LEPRAT

Quels indicateurs allez-vous observer en priorité ?

PAUL PENY

Nous allons tout d'abord voir si nos indicateurs évoluent au fil du temps.

La dimension collective.

L'autonomie de l'encadrement et le partage de la stratégie

Carole Couvert



Présidente de la Confédération CFE-CGC depuis avril 2013, Carole Couvert a auparavant assuré la fonction de secrétaire générale de la CFE-CGC pendant trois ans. Membre de la confédération depuis plus de dix ans, elle a notamment été présidente du syndicat de Côte-d'Or en 2001, secrétaire fédérale puis déléguée nationale en charge des questions sociales pour la fédération CFE-CGC IEG entre 2003 et 2006. Elle a également été présidente de la Caisse nationale des IEG (CNIEG) de 2005 à 2008. Parallèlement, Carole Couvert a été déléguée nationale Égalité professionnelle, Conciliation des temps de vie et Famille de 2003 à 2006, puis secrétaire nationale du pôle cohésion interne de la Confédération CFE-CGC de 2006 à 2010. Aujourd'hui cadre dirigeant au sein du groupe GDF Suez, Carole Couvert a débuté sa carrière professionnelle au sein d'EDF et Gaz-de-France en 1994.

Parler de bien-être au travail doit être une priorité en temps de crise. C'est un sujet qui permet d'aborder l'ensemble des thèmes que l'on traite en entreprise et c'est un levier de compétitivité dans une logique gagnant-gagnant entre les salariés et l'entreprise.

Pour mettre en place ce type de démarche, il faut d'abord que le chef d'entreprise ait une vision claire sur l'avenir de sa société. Il faut ensuite que cette vision soit partagée avec l'ensemble de son encadrement et l'ensemble de ses salariés. Cela passe par une posture d'humilité du dirigeant, parce que la vérité ne vient pas toujours d'en haut. Cela signifie que l'entreprise doit être en capacité de mettre en place une démarche participative pour libérer la parole des salariés. Et cela implique la formation de toutes les équipes aux risques psychosociaux. Au sein de la CFE-CGC, nous expérimentons des modules de formation pour accompagner l'ensemble des encadrants à la détection des risques psychosociaux, avec la médecine du travail.

Le deuxième point important, pour que cette démarche fonctionne, c'est le dialogue social : lorsqu'il est en mesure d'aborder les difficultés avant qu'elles n'arrivent, c'est un facteur de compétitivité.

Pour que le salarié soit efficace, il doit connaître la stratégie de l'entreprise mais surtout comprendre l'utilité de sa mission dans la production de l'entreprise. Il doit se sentir reconnu à sa juste valeur. Cela ne se limite pas au salaire, cela concerne le niveau de responsabilité et le niveau d'autonomie et de créativité laissé au salarié. Tout cela est indissociable et c'est maintenant que nous devons travailler sur ce dossier.

Les entreprises qui se préoccupent aujourd'hui du bien-être au travail sortiront plus rapidement de la crise et seront en capacité de faire face à la concurrence et de devenir leader dans leur secteur. C'est un sujet stratégique.

BRUNO LEPRAT

Que constatez-vous dans vos permanences en ce moment ?

CAROLE COUVERT

Depuis dix ans, nous publions un baromètre consacré au stress et nous le faisons évoluer pour s'intéresser au bien-être au travail. Avec cet indicateur, nous voyons la situation se dégrader chaque année, y compris au niveau de l'encadrement. C'est une source importante d'inquiétude : aujourd'hui nos entreprises sont des machines à compresser plutôt qu'à libérer les salariés. Nous constatons que de plus en plus de cadres deviennent de simples exécutants de politiques dont ils ne comprennent pas toujours le sens. Redonner du sens et des perspectives est, pour nous, la base de cette démarche. C'est pour cela que nous avons signé l'accord sur la qualité de vie au travail.

*« Nous constatons que de plus en plus de cadres deviennent de simples exécutants de politiques dont ils ne comprennent pas toujours le sens »,
Carole Couvert*

Concilier qualité de vie au travail et performance

Laurence Saunder



Dirigeante de l'Institut Français d'Action sur le Stress (IFAS) depuis 2000, Laurence Saunder est également vice-présidente de la Fédération des intervenants en risques psychosociaux (FIRPS) et administrateur de Syntec Conseil en Management. Son domaine d'expertise est la prévention des risques psychosociaux avec une spécialité spécifique concernant l'élaboration des politiques de prévention et la mise en conformité juridique (DUER). Elle dirige le département Recherche de l'IFAS en lien avec des partenaires extérieurs, CNRS, universités... Elle intervient chez APM sur le sujet de l'intelligence émotionnelle et le stress et dans différents DESU. Elle est auteur de « L'énergie des émotions » (Éditions d'Organisation, 2007) et co-auteur de « Stress.fr » (Éditions d'Organisation, 2010) qui a reçu le prix spécial de la qualité et performance 2010.

L'Institut français d'action sur le stress que je représente intervient dans les entreprises pour concilier bien-être au travail et efficacité collective. L'enjeu se situe au niveau de la mise en œuvre et nous devons avancer, tester et créer les indicateurs et les conditions du dialogue social.

L'accord sur la qualité de vie au travail est une opportunité extraordinaire, c'est un changement de paradigme. Nous sommes passés des RPS, avec une vision négative, à une vision plus positive, et surtout nous sommes passés de l'ère de la réparation à celle de la prévention. Il s'agit d'identifier les ressources et de s'inscrire dans les aspects positifs du travail (en s'appuyant sur les théories de la psychologie positive). Cependant, nous ne devons pas oublier les RPS, nous devons concilier les deux. Il n'y a pas de dichotomie, c'est un ensemble.

La mesure des risques psychosociaux s'inscrivait dans un cadre d'indicateurs précis, quantifiés, alors qu'avec la qualité de vie au travail l'objet est d'évaluer les processus mis en place. L'enjeu avec la qualité de vie est de sortir du mode de fonctionnement *top-down* en ayant des organisations plus collaboratives et en donnant aux salariés plus de marges de manœuvre. Mais les dirigeants d'entreprise vont-ils avoir le courage d'entrer dans cette démarche? Cela implique de savoir mobiliser autour des enjeux stratégiques, déclinés au niveau de chaque salarié, de

sortir du contrôle, du « tout reporting » et de redonner de l'autonomie aux salariés. Ce n'est pas si simple. Mais je suis plutôt optimiste car il existe des entreprises où cela fonctionne bien, même si nous en parlons moins. J'attire l'attention sur le fait qu'il faut distinguer les très grandes entreprises, des entreprises de taille moyenne qui ont les moyens de politiques de prévention, des petites entreprises, qui sont démunies et qui pourtant représentent 80 % de notre tissu économique.

Pour concilier bien-être au travail et efficacité collective il y a, bien sur le sujet de l'actionnaire qui conditionne certaines politiques d'entreprise sur lesquels les dirigeants n'ont pas toujours la possibilité de faire ce qu'ils souhaiteraient. Nous devons aussi travailler avec les dirigeants pour développer les ressorts de la motivation intrinsèque et puissent donner ainsi envie à leurs salariés. Ils doivent se poser la question : « Quel effet produis-je sur l'autre ? » Ensuite, pour parler de performance collective il serait souhaitable, pour introduire de la cohérence de revoir les systèmes d'évaluation qui devraient reposer sur du collectif et non plus de l'individuel.

Enfin, ce n'est pas parce que le contexte économique est difficile qu'il n'y a pas de marges de manœuvre. Développer du bien-être n'est pas si compliqué au quotidien, cela passe notamment par la capacité à identifier des émotions positives et améliorer la qualité relationnelle. Certaines

études ont démontré que lorsque les chefs sont positifs, la performance serait améliorée de 30 % !

Enfin, quelques chiffres : un quart des salariés ont un niveau de stress facteur de risque pour la santé, 10 % à 20 % d'entre eux souffrent de troubles anxieux et entre 3 % et 5 % ont des troubles dépressifs. Ces derniers chiffres sont inférieurs au regard des études épidémiologique en population générale. Ces résultats montrent que le travail est aussi protecteur. Le stress est défini comme la perception du déséquilibre entre contraintes et ressources. À partir d'un certain point, il est facteur de risques pour la santé, autrement dit la probabilité d'être malade est plus élevé.

Le CE et le CHSCT au cœur de la stratégie de l'entreprise

François Cochet



Bruno Leprat

François Cochet, vous êtes directeur des activités Santé au travail de Secafi qui travaille avec les CHSCT sur les risques psychosociaux.

Dans l'accord Qualité de vie au travail, les partenaires sociaux se sont mis d'accord sur le fait que le bien-être au travail contribue à la compétitivité de l'entreprise. Cet accord n'est pas contraignant et c'est donc par la conviction qu'il faut promouvoir cette thématique. Mais il existe des dispositions législatives pour faire avancer cette question et la mettre au cœur du dialogue social.

La loi de sécurisation de l'emploi a créé une nouvelle consultation obligatoire du CE sur « les orientations stratégiques de l'entreprise et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail... ».

L'employeur doit alimenter une base de données prospective sur trois ans qui est également accessible au CHSCT. Ce dispositif s'accompagne aussi de la possibilité d'accompagnement par un expert comme Secafi pour conseiller le CE. Ce dispositif va donc permettre de discuter de la place de la QVT dans la stratégie des entreprises.

La loi indique que « le comité émet un avis sur ces orientations et peut proposer des orientations alternatives »

auxquelles l'entreprise est tenue de répondre. Dans ce cadre, si les comités d'entreprise travaillent sérieusement en coordination avec les CHSCT, ils pourront contribuer à mettre le sujet du bien-être au travail dans le débat stratégique des entreprises.

Plusieurs pistes de travail sont possibles. Nous pouvons contribuer d'abord à mettre en lumière les « coûts des mauvaises conditions de travail » : absentéisme, accidents, certains aspects de non-qualité... Ensuite, d'autres questions sont plus complexes mais devront aussi avancer, en particulier la question de l'engagement des salariés, essentielle, notamment dans une activité de services. Ces questions ne manqueront pas d'intéresser les syndicalistes qui ne se résignent pas à l'assimilation de la compétitivité à la seule question du niveau des salaires. Mais elles intéresseront aussi les DRH qui engagent parfois des politiques QVT ambitieuses mais sont aussi confrontés à la question de leurs effets concrets pour l'efficacité de l'entreprise.

Même si c'est difficile, le dialogue social ne doit pas craindre ces questions d'évaluation. Elles sont nécessaires pour

Directeur des activités Santé au travail de Secafi depuis 2009, François Cochet est également président de la Fédération des intervenants en risques psychosociaux (FIRPS) qui regroupe les principaux cabinets de conseil travaillant sur ces problématiques. François Cochet rejoint le Secafi (Groupe ALPHA) en 1985 pour développer les missions demandées par les comités d'entreprise sur les changements technologiques. À partir de 1994, les CHSCT obtiennent le droit de demander l'aide d'un expert sur les changements importants d'organisation ou en cas de risque grave. Secafi devient expert agréé des CHSCT. Membre du comité de direction de Secafi de 2000 à 2009, François Cochet a développé dans les 8 bureaux de Secafi des équipes pluridisciplinaires qui regroupent une centaine de consultants permanents : ergonomes, psychologues du travail, sociologues, ingénieurs, préventeurs, médecins du travail. Titulaire d'un doctorat d'économie et d'une licence d'histoire, il a travaillé sur le thème de l'automatisation et du travail au CNRS, de 1982 à 1985, dans l'équipe Économie du changement technologique de l'université Lyon II.

atteindre les vrais centres de décisions. Les entreprises ont besoin de chiffres pour évaluer leur politique santé sécurité et ce que peut rapporter une politique de qualité de vie au travail. Sans cela, toutes les initiatives dans ce domaine resteront fragiles. Notre objectif est d'apporter notre concours pour mettre en débat les enjeux du bien-être au travail dans un maximum d'entreprises.

BRUNO LEPRAT

Sur quels sujets aimeriez-vous lancer des recherches ?

FRANÇOIS COCHET

Nous souhaitons engager ce travail avec les entreprises intéressées. Nous commencerons par les aspects les plus simples comme le calcul du coût d'un accident du travail ou celui de l'absentéisme. Certaines entreprises considèrent qu'elles ne peuvent pas augmenter leur masse salariale mais elles acceptent d'avoir un taux d'absentéisme élevé. À l'hôpital, ce taux peut atteindre ou dépasser 10 %. Réduire l'absentéisme par l'amélioration des conditions de travail fournirait de belles marges de manœuvre.

PAUL PENY

Effectivement, si la performance est chiffrée, cela met en mouvement les dirigeants. Il faut donner une dimension économique aux éléments de performance sociale. Les entreprises seront convaincues si elles disposent de ces notions-là.

Il faut également passer de l'individuel au collectif. Par exemple, l'impact sur la part variable des dirigeants doit concerner toute l'équipe dirigeante, cela ne doit pas être mis en place individuellement. Il s'agit de considérer que c'est l'action des 30 personnes constituant l'équipe dirigeante qui a

contribué ou non à l'évolution de la qualité de vie au travail. Au sein de la RATP, nous présentons depuis trois ans déjà au comité d'entreprise les orientations stratégiques de l'entreprise.

LAURENCE SAUNDER

Aujourd'hui, lorsque nous parlons aux chefs d'entreprise de risques psychosociaux et de souffrance, ce qui les intéresse, c'est le résultat. Nous devons les convaincre que lorsque l'entreprise fait de la prévention, il y a un retour sur investissement. Sans cela, nous n'arriverons pas à faire bouger nos dirigeants.

Sur la formation, nous devons trouver comment donner envie aux managers de développer le sujet de la prévention. Ils doivent comprendre que ce n'est pas une mission supplémentaire, cela fait partie de leur métier. Donner du sens et des objectifs, c'est le rôle du manager.

*« Au sein de la RATP, nous présentons depuis trois ans déjà au comité d'entreprise les orientations stratégiques de l'entreprise »,
Paul Peny*

Du chemin reste à faire vers la qualité de vie au travail

Hervé Garnier



Secrétaire national de la CFDT, Hervé Garnier assume, depuis 2012, la responsabilité de la politique CFDT en matière d'organisation et de vie au travail, du temps de travail, de la santé au travail et du handicap. Il est membre de la commission exécutive de la CFDT depuis 2007, en charge du développement syndical. Il a été secrétaire général de la Fédération générale agroalimentaire (FGA CFDT) de 2002 à 2007. De 1999 à 2006, il a successivement été chargé des négociations collectives de la production agricole, de l'industrie alimentaire et de l'artisanat alimentaire. Berger de profession, Hervé Garnier a été représentant des salariés à l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA) de 1989 à 1994.

J'ai été négociateur de l'accord Qualité de vie au travail et je dois dire qu'aborder ce sujet ne fut pas simple. Aujourd'hui, l'accord, tel qu'il est construit, s'appuie sur des expérimentations, il doit pouvoir ainsi évoluer. Dans cet accord, nous n'avons pas pu tout traiter, nous ne voulions pas faire un inventaire à la Prévert, car il aurait été difficile à traduire dans les entreprises. Il relève de notre responsabilité collective de porter le sujet. Il s'agit d'une vraie évolution, d'un changement de paradigme que nous ne pouvons pas dissocier des autres accords interprofessionnels signés au cours de l'année. La transversalité est essentielle. Nous devons sortir d'une gestion du social en silo pour développer une vision transversale. C'est un enjeu primordial.

Lorsque nous avons débuté le travail sur l'accord sur la qualité de vie au travail, nous avons identifié trois enjeux :

- l'enjeu économique (les chiffres existent, certains économistes parlent de 1 % de croissance) ;
- l'enjeu social : derrière la qualité de vie au travail se pose la question du dialogue social. Sommes-nous capables de sortir d'une conception conflictuelle ? Nous devons miser sur la confiance ;

- l'enjeu sociétal : changer le travail c'est changer la société. Donner du sens au travail c'est également donner du sens au « vivre ensemble ». Les questions de qualité de vie au travail et de santé sont toujours prioritaires, mais elles figurent bien souvent parmi d'autres priorités.

Concernant la qualité de vie au travail, nous avons ciblé quelques sujets, notamment l'organisation du travail qui doit devenir un enjeu du dialogue du social. Du côté patronal, je pense qu'une partie des dirigeants partagent ce constat mais cela ne concerne pas tous les patrons. Sur la place du management, il y a la question de la formation mais également celle du temps qui leur est alloué pour mener à bien leur mission.

Lorsque la négociation de l'accord s'est engagée, la question de l'égalité professionnelle a émergé. Il n'a pas été simple de concilier les deux mais cela nous a permis d'aborder le sujet de la conciliation des temps. Lorsque nous parlons, par exemple, de congé parental, c'est une question primordiale pour la qualité de vie au travail dans le futur. Nous devons faire évoluer cet accord dans ce sens-là.

BRUNO LEPRAT

J'avais demandé aux 72 orateurs de cette matinée de prévoir des éléments parlants, sous forme de chiffres ou de témoignages.

HERVÉ GARNIER

J'ai choisi le chiffre : 1, comme « 1 % de croissance », « 1 article du Code du travail » ou « 1 amendement parlementaire ». Il existe une innovation dans l'accord, il introduit la possibilité d'avoir une négociation transversale sur ces sujets mais cela nécessite de modifier le Code du travail. Il ne manque que cela pour lancer l'expérimentation. Les grandes entreprises sauraient faire sans, mais nous en avons besoin pour instaurer le dialogue social dans les PME auxquelles il manque la technicité. Je peux vous présenter l'amendement que nous avons rédigé, c'est l'article 13 de l'accord interprofessionnel.

*« L'accord Qualité de vie
au travail introduit
la possibilité d'avoir une
négociation transversale
sur ces sujets mais cela
nécessite de modifier
le Code du travail.
Il ne manque que cela
pour lancer
l'expérimentation »,
Hervé Garnier*

Il est possible d'établir un lien entre bien-être et performance, il est donc possible d'améliorer les performances des entreprises en améliorant le bien-être au travail

Olivier Pastré

Bruno Leprat

Quelles remarques soulevées ici recueillent votre assentiment ?



Economiste, Olivier Pastré est membre du Conseil scientifique de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), administrateur de l'Association des directeurs de Banque, professional fellow de l'Institut Europlace de Finance, administrateur de CMP Banque, producteur sur France Culture et directeur de collection aux Editions Fayard. De 2009 à 2012, il a été membre de la commission de surveillance de la Caisse des Dépôts. De 1987 à 2002, il est directeur général adjoint puis directeur général de GP Banque, rebaptisée SBF1 à partir de 1999, seule banque d'affaires européenne à s'être spécialisée sur le Maghreb et le Machrek. En 1986, il a été nommé doyen de la faculté des Sciences économiques de l'université de Paris VIII. En 1984, il est entré à la direction générale du Trésor en tant que chargé de mission puis en 1984, en tant que conseiller auprès du directeur chargé du dossier « Monétique ». De 1979 à 1981, il a été consultant auprès de l'OCDE et de la CEE. De 1978 à 1983, il a été maître assistant puis professeur à l'université de Paris XIII. Olivier Pastré est l'auteur de nombreux articles et livres parmi lesquels : « Sorties de Crise » (2009, Prix Turgot) et « On nous ment » (2011).

Les discours sur le bien-être au travail que j'entends ce matin me paraissent assez décalés. Il est certain qu'il existe un lien direct entre le mal-être au travail et la productivité. Mais les dirigeants des entreprises françaises ne se préoccupent absolument pas de ce sujet majeur. Ainsi, dans la salle, seuls deux intervenants représentent des entreprises du CAC 40, et ils sont médecins du travail.

Nous avons démontré avec la Fabrique Spinoza que le coût du mal-être au travail représente 1 % du PNB, soient 20 milliards d'euros, c'est-à-dire, la moitié du budget de la formation professionnelle. 32 % des chefs d'entreprise considèrent que le bien-être au travail n'a aucun impact sur la productivité. Un patron sur trois est-il idiot ? Selon une enquête de la compagnie Malakoff Médéric, 65 % des entreprises considèrent ne pas avoir les instruments pour mesurer le bien-être au travail ni son impact sur la productivité. Il est temps de se mettre à faire de la recherche sur ce thème.

Avec Alexandre Jost, de la Fabrique Spinoza, nous avons rencontré une dizaine de grands patrons d'entreprises européennes : huit sur dix demandent que soit démontré le lien entre amélioration du bien-être et productivité. Un exemple significatif : l'une d'elles dispose de 600 m³ de statistiques sur le bien-être au travail, mais aucune de ces analyses n'évoque la relation au temps, qui est pourtant un élément fondateur du stress.

Je formule trois requêtes aux parlementaires. Ne rédigez plus de loi, mais faites appliquer les lois existantes. Ensuite, résolvez les dysfonctionnements propres à l'Inspection du travail et rendez les bilans sociaux pertinents et efficaces. Enfin, nous avons recensé dans le monde 200 études sur le lien entre bien-être au travail et performance, qui ont abouti à des publications dans des revues spécialisées. 180 sont anglo-saxonnes. Réaliser des études en France sur ce sujet, même si elles sont critiquables, fournira enfin une base de discussion entre partenaires sociaux.

Ré-enchanter les collectifs de travail

Philippe Bigard



Directeur de l'Institut du leadership - BPI Group, Philippe Bigard s'est partagé un temps entre BPI group et Sciences Po en tant que directeur exécutif et enseignant du master Gestion des ressources humaines. Philippe Bigard a plus de 20 ans d'expérience dans le conseil en management, la communication et les ressources humaines. Après des débuts chez Accenture dans la practice Change management, il est passé chez Deloitte avant de rejoindre BPI group en 1996. Il prend, en 1998, la direction générale de Leroy Consultants pendant quelques années, puis quitte BPI group pour rejoindre Euro RSCG où il est directeur associé en charge de la communication RH et de changement. Après une expérience de Business Unit Manager en charge de la BU Talent Management chez Hudson, il rejoint à nouveau BPI group.

Bruno Leprat

Après cet édito décapant, Philippe Bigard souhaitez-vous réagir ?

J'approuve la colère d'Olivier Pastré. Depuis la publication du rapport Larose, Pénicaud, Lachmann, la situation s'aggrave, de façon préoccupante.

L'éclatement du cadre spatial et temporel du travail, l'irruption massive des nouvelles technologies et la digitalisation des activités et plus encore des échanges, la complexification des organisations matricielles et des ensembles tentaculaires, sont autant de facteurs qui ont entraîné une rupture dans les relations de travail qui s'en trouvent bouleversées.

On parle de déshumanisation. Le mot est fort. Mais la gravité de la situation est réelle, avec un effet d'accélération préoccupant. Les taux qui étaient il y a encore quelques années ceux du stress en France donnent aujourd'hui la mesure du *burn-out*, cet épuisement professionnel que certains considèrent comme le mal du siècle et qui concernerait ainsi près d'un salarié sur cinq, voire un peu plus ! Le consensus dans le partage du diagnostic est total et tous, acteurs, chercheurs, représentants syndicaux, dirigeants, DRH, consultants, considèrent aujourd'hui que le travail va mal pour reprendre une des idées centrales d'Yves Clot (« Le travail à cœur »).

Dans le lien bien-être / reconnaissance / performance, qui fait l'objet de la présente table ronde, un autre facteur a puissamment contribué à cette dégradation : je

veux parler de l'individualisation à outrance de la gestion des performances individuelles et l'obsession suspecte ainsi que la généralisation massive du recours à l'évaluation des performances individuelles dénoncé de façon très pertinente dans l'ouvrage de Béatrice Vidaillet. J'y reviendrai dans un instant.

On évoque souvent le coût des RPS, il est vrai impressionnant, même si la mesure en est un peu compliquée (on parle de 3 milliards d'euros par an pour évaluer le coût total pour notre économie).

On parle moins, et c'est fâcheux, du formidable manque à gagner que cela représente. À l'heure où la compétitivité est légitimement au cœur des préoccupations, où on parle aussi de compétitivité hors prix en évoquant le plus souvent l'innovation et les efforts de R&D, on oublie trop souvent l'essentiel : les performances liées au talent, à la motivation, à l'envie, à la passion, à l'engagement, à la créativité, à l'esprit d'entreprise, à la « niaque » commerciale, c'est-à-dire aux femmes et aux hommes bien dans leurs baskets et dans leur boulot, parce qu'ils l'aiment, qu'ils réussissent, se développent avec leur entreprise.

Le bien-être au travail n'est pas que la face positive des RPS. C'est une entrée plus large, holistique, sur la relation entre employeurs et salariés. Un psychologue hongrois au nom imprononçable (Mihaly

Csikszentmihalyi) a modélisé cette manière d'être heureux dans son travail, de s'y réaliser, en parlant de « flow », cet état psychologique où l'harmonie entre les différentes composantes du travail lui confère un effet agréable, une sorte d'ivresse lucide du plaisir de bien travailler. C'est aussi une responsabilité d'entreprise.

Pour autant, la relation entre bien-être, reconnaissance et performance peut avoir le visage trompeur de l'évidence. Dans l'idéal en effet, le bien-être au travail favorise la performance qui attire à son tour une juste reconnaissance.

Soit. Mais ça n'est pas aussi simple... D'abord, le bien-être au travail est bien sûr loin d'être donné. Il suppose la réunion de toute une série de conditions selon une équation toujours singulière en fonction des individus. Par ailleurs, l'obsession de la gestion individualisée des performances s'avère largement improductive et continue à faire beaucoup de dégâts. C'est quand même cette pression générale et constante sur des salariés qu'on souhaite « high performers » qui est une des causes principales de l'importance de la souffrance au travail dans notre pays.

Car si le problème ne concerne pas que la France, si le « well being at work » est au cœur des politiques RH en Amérique du Nord, nous occupons toutefois statistiquement une position singulière qui nous expose au problème du stress avec une acuité particulière que certains replacent dans le contexte plus large de notre « société de défiance ». Du rapport Larose, Pénicaud Lachman à nombre de rapports parlementaires, le problème est clairement posé et les solutions proposées

souvent convergentes (voir les 10 propositions du rapport Larose).

Dans ce cas comment expliquer que loin de progresser, il semblerait au contraire que le problème continue à s'aggraver ? Comment est-ce possible à l'heure où nombre de grandes entreprises mettent en place des fonctions en charge de la QVT au sein des DRH et se fixent des objectifs ambitieux en la matière ?

Mon point de vue de praticien et les possibilités d'observation très large que me donne mon métier de consultant, me soufflent une réponse empirique certes, mais qui pourrait bien être une des clés de l'énigme. La QVT reste aujourd'hui beaucoup trop l'affaire de spécialistes. Elle demeure confinée dans les bureaux des services RH ou les open space des consultants qui en font leur spécialité tout en s'imposant à eux-mêmes plus ou moins consciemment des conditions de travail souvent très dures.

C'est toute la question du partage de la fonction RH et du rôle RH des managers qui est ainsi posée ou reposée. Le passage des paroles aux actes en matière de GRH suppose un rôle actif des managers, et une prise de conscience de leur part que ça doit être leur principal sujet d'attention. Je ne pense pas que Carole Couvert présente à cette table irait me contredire sur ce point.

Il est devenu impératif de ré-enchanter le travail, en commençant en proximité avec les collectifs de travail au plus près du terrain.

Le rôle du management, la façon dont il s'exerce au quotidien est la pierre angulaire de toute politique de QVT. Tout part de là et tout nous y ramène.

« Avant tout, dans l'organigramme, le DRH doit être positionné au même niveau que le directeur financier. C'est le premier signe que es employés seront intégrés au cœur de décision »,
Carole Couvert

J'aimerais souligner un dernier point dans la façon de définir les objectifs : attention à l'équilibre. Passons d'une logique d'individualisation, qui a mis en concurrence les salariés, dans un contexte économique où le spectre du chômage est omniprésent, à une logique de personnalisation qui prend en compte chaque individu dans sa singularité, avec ses aspirations, ses compétences.

BRUNO LEPRAT

Quelle est la dernière mission que vous avez conduite sur ces questions ?

PHILIPPE BIGARD

Ce type de démarche doit être porté à très haut niveau. Je travaille actuellement pour une entreprise industrielle dans le domaine aéro facturier, qui fonctionne très bien mais demande beaucoup d'efforts à ses salariés. Le président a diligenté une enquête dont les résultats ont été achetés par le Comex, afin de les présenter en *focus group* et de travailler dessus. Le premier problème cité par les managers était l'organisation alors que l'entreprise avait été réorganisée six mois auparavant. Le président a fait preuve de courage en soutenant cette enquête. Il illustre d'ailleurs la nécessité, pour les dirigeants de demain, de maîtriser les ressources humaines et le dialogue social.

FRANÇOIS COCHET

Je réponds à l'appel d'Olivier Pastré, pour indiquer que nous sommes prêts à coopérer à des recherches. Nous travaillons avec nombre d'entreprises chaque année. Certaines sont intéressées et prêtes à engager des partenariats. J'approuve également l'idée selon laquelle toute étude, même partielle ou incomplète, participe à l'avancement du débat. La SNCF a évalué le lien entre la qualité de vie au travail et la performance économique. Elle a estimé « ce que l'entreprise paie lorsque les gens vont mal (conflits, absentéisme, démotivation) ». L'addition dépasse un milliard d'euros.

CAROLE COUVERT

La qualité de vie au travail renvoie à la manière dont sont valorisés les hommes et les femmes de l'entreprise. Elle passe par un changement du mode de gouvernance des entreprises. Avant tout, dans l'organigramme, le DRH doit être positionné au même niveau que le directeur financier. C'est le premier signe que les employés seront intégrés au cœur de décision.

En outre, tout changement de paradigme suppose des résistances. Des formations sont donc à envisager, parce que dans ce nouveau cadre, le manager n'est plus un chef mais un accompagnateur et un incubateur de talent.

PAUL PENY

Pour progresser, nous sommes sans cesse obligés de trouver le juste dosage entre une démarche clairement éthique et des intérêts quantifiables.

À propos de normes réglementaires, j'adore la notion « d'accommodement raisonnable » qu'utilisent les Québécois. Nous devrions nous en inspirer pour faire évoluer nos politiques.

Je conclus par une anecdote : dans mes cours de management, je pratique le jeu du miroir, pour aider chacun à définir ses attentes vis-à-vis de son manager. Chacun souhaite pour ses collaborateurs ce dont il aimerait bénéficier pour soi. Ce jeu crée un fil conducteur qui fonctionne assez bien.

HERVÉ GARNIER

Nous évoquons la prévention de la pénibilité et les difficultés à concilier prévoyance et compensation.

Nous avons mis en place des groupes de travail avec des représentants d'entreprises, qui doivent fournir ce travail. Un délégué syndical nous a interpellé et a émis cette remarque : nous mettons en place de la prévention qui, au final, entraînera une perte des droits des salariés. En effet, augmenter la prévention suppose la diminution des compensations. Voilà tout l'enjeu du dialogue social : faire comprendre aux salariés que la prévention leur sera plus avantageuse que la compensation.

Les cadres face à la complexité des organisations

Jean-Philippe Bouilloud



Professeur à l'ESCP Europe et directeur scientifique de la chaire SG/ESCP Europe "Organisation, Leadership et Société", Jean-Philippe Bouilloud assure des enseignements d'organisation et de théorie de la connaissance. Il intervient également à l'université Paris VII, et comme professeur invité dans plusieurs universités à l'étranger (Montréal, Mexique, Buenos Aires, Montevideo, Rio de Janeiro, Hanoï,...). Il est co-directeur du Centre d'études sociologiques (CERS - ESCP Europe) et membre du comité exécutif du Labex Histoire et Anthropologie des Sciences des Techniques et des Croyances (HASTEC) et membre associé du Laboratoire de Changement social à l'université Paris VII. Ses travaux actuels portent sur les difficultés du travail des cadres dans les organisations complexes, et l'éthique comme pratique. Son dernier ouvrage « Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège », (Seuil, 2012), a reçu le Prix 2013 du meilleur ouvrage sur le monde du travail.

L'organisation de l'entreprise est fondamentalement en cause : elle est génératrice de stress, qui se répercute dans le travail. Nous constatons une montée insidieuse des injonctions paradoxales, d'ordres contradictoires, nous voulons tout le plus rapidement possible. Les organisations sont si complexes qu'elles ne peuvent plus se gérer.

J'ai ainsi travaillé pour une grande organisation internationale qui a éprouvé de lourdes réticences à me fournir un organigramme car elle était structurée selon quatre dimensions, ce qui est très compliqué à représenter. De l'extérieur, les associés s'épuisent dans une organisation irreprésentable et collaborent avec des responsables dont ils ne connaissent ni la fonction ni la position hiérarchique exactes. De l'intérieur, les cadres dépendent de quatre chefs différents. Les employés de bonne volonté s'épuisent en réunion de coordination et ceux de mauvaise volonté bloquent aisément le mécanisme.

La prise de conscience de cette situation par la direction aboutit à la création d'un groupe-projet, or la multiplication de ces groupes finit par tuer l'entreprise. D'abord, les projets ne relevant pas de la fiche de poste sont du travail masqué,

supplémentaire. Ensuite, ils déstabilisent la structure hiérarchique, puisqu'ils sont prioritaires et s'opèrent au détriment des tâches quotidiennes. Enfin, l'employé y voit un moyen de se distinguer auprès de sa hiérarchie et une occasion de progresser. Cumuler les groupes projets entraîne donc rapidement une dégradation de la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise a trahi les cadres. Désormais, même la direction est licenciable et l'employé doit s'engager, sans retour ni reconnaissance. Cette dissymétrie de l'engagement génère un rapport très distancié des jeunes à l'entreprise et au travail. Ils apparaissent comme des mercenaires, mais finalement, ils sont raisonnables. Connaissez-vous cet échange entre le soldat de métier et le mercenaire, « vous travaillez pour l'argent, mais moi je travaille pour l'honneur » ? Le mercenaire répond « oui, on travaille toujours pour ce qui manque ».

La reconnaissance est la clé et se situe à trois niveaux :

- le niveau affectif ;
- le niveau de justice – je veux que mes droits soient reconnus ;

- le niveau de la considération – je veux que mon travail soit reconnu.

C'est un mécanisme de management qui n'existe pas dans toutes les entreprises. Pourtant, dans les organisations où les individus se sentent reconnus, les meilleurs éléments restent.

Recourir à des consultants extérieurs ne suffira pas : une construction commune des solutions est nécessaire avec les acteurs des différents niveaux de la hiérarchie, car la tête de l'entreprise ne peut pas comprendre toute l'organisation de travail. Les syndicats ont un rôle à jouer dans cette réorganisation.

En conclusion, je ferais deux remarques d'ordre juridique : les organisations ont besoin de moins de lois, mais de lois durables, afin de mieux anticiper leur mode de fonctionnement. Simplifions nos organisations : la structure idéale n'existe pas. Mieux vaut une organisation sous-optimale qui fonctionne, qu'un fantasme d'organisation optimale, qui ne fonctionne pas.

*« La structure idéale n'existe pas. Mieux vaut une organisation sous-optimale qui fonctionne, qu'un fantasme d'organisation optimale, qui ne fonctionne pas »,
Jean-Philippe Bouilloud*

Malaise au travail : cinq mesures pour y remédier

Denis Monneuse



Sociologue et chercheur associé au Groupe de Recherche en gestion des organisations (GREGOR), le laboratoire de l'IAE de Paris, Denis Monneuse est aussi directeur du cabinet de conseil « Poil à gratter » et expert associé à l'Institut de l'entreprise. Ancien conseiller santé au travail du groupe France Télévisions, il conseille aujourd'hui de nombreuses entreprises dans ce domaine et intervient régulièrement comme conférencier. Il est notamment l'auteur des ouvrages suivants : « L'absentéisme au travail » (Afnor, 2009), « Les jeunes expliqués aux vieux » (L'Harmattan, 2010), « Le surprésentéisme : travailler malgré la maladie » (De Boeck, 2013), « Le silence des cadres : enquête sur un "malaise" » (Vuibert, 2014).

À l'occasion de ce speed dating intellectuel, j'ai imaginé ce que je proposerais si j'étais député, afin d'améliorer le bien-être et la santé au travail.

Mon premier rêve est de résorber la méfiance entre les citoyens et les hommes politiques, en faisant correspondre les actes aux discours et inversement. Des mesures simples regonfleraient la confiance des travailleurs, comme doubler le nombre d'inspecteurs du travail et de médecins du travail ou réduire le temps de passage aux Prud'hommes.

Mon deuxième rêve est d'enseigner les questions de santé à l'école. En effet, de nombreuses entreprises n'ont pas cette culture de la santé au travail, comme si elle ne concernait que les métiers réputés pénibles. Pourtant, l'ergonomie – savoir simplement positionner correctement son ordinateur par rapport à la lumière, sa chaise par rapport au bureau – est déterminante pour le confort et la santé.

Mon troisième rêve est de communiquer davantage sur le surprésentéisme en France. À l'inverse de l'absentéisme, le surprésentéisme renvoie aux employés malades, qui se rendent au travail malgré tout. Je vous recommande l'excellent livre de Denis Monneuse, sur le sujet. 55 % des actifs français déclarent avoir travaillé en 2013 au moins une journée, alors que leur état de santé aurait nécessité un arrêt de travail. Cette

question est grave, pourtant elle n'intéresse pas les entreprises. Les dirigeants me contactent pour que je leur parle d'absentéisme mais ne s'intéressent pas au surprésentéisme, comme s'ils refusaient de voir que ce phénomène existe.

Mon quatrième rêve est de casser ce que j'appelle « l'effet prison dorée ». En effet, je constate dans les entreprises que des personnes souffrent de problèmes de santé mentale, malgré des conditions de travail optimales (les « avantages sociaux »). Mais les employés sont trop bien matériellement, ils ne peuvent pas partir.

BRUNO LEPRAT

Instiller davantage d'inconfort serait-il une solution ?

DENIS MONNEUSE

Non. En revanche, fluidifier le marché du travail permettrait de faciliter la mobilité d'une entreprise à une autre, sans crainte de perdre trop d'avantages. De plus, il faudrait supprimer les avantages liés à l'ancienneté, qui tendent à river les employés à leur poste.

Mon cinquième rêve est de mettre fin au statut de cadre. Je l'explique plus précisément dans mon livre, « Le silence des cadres », qui sort en mars prochain. Une des causes du malaise des cadres est d'origine identitaire. Le cadre renvoie à

une image marketing survendue, mais la réalité génère des frustrations : certains se retrouvent simples exécutants, sont déçus par leur salaire ou leur qualité de vie. Une distinction plus juste serait celle des managers et des non-managers. En effet, je constate dans les entreprises que de plus en plus de personnes dirigent des équipes sans être cadre, alors que des cadres ne managent qu'eux-mêmes. De plus, je pense qu'un Ordre du management devrait être créé à l'identique de l'Ordre des médecins, afin d'avoir un lieu de formation et de professionnalisation des managers.

*« Je constate dans les entreprises, que de plus en plus de personnes dirigent des équipes sans être cadre, alors que des cadres ne managent qu'eux-mêmes »,
Denis Monneuse*

DÉBATS



DE LA SALLE

Tous les intervenants ont fait une espèce de réquisitoire policé des dirigeants. Les lois sont peut-être trop nombreuses, mais elles ne sont pas si mauvaises, alors que font les dirigeants ?

OLIVIER PASTRÉ

Je ne crois pas que les dirigeants français soient fondamentalement différents des dirigeants allemands ou américains. Nos organisations sociales sont dissemblables. En revanche, je suis frappé par le parallélisme entre vos préoccupations et celles des banquiers. Les entreprises ont mis en place des éléments de déstabilisation des salariés pour gagner en productivité comme certains banquiers ont spéculé pour améliorer leur rentabilité. Mais à un moment, les rouages s'enrayent et une remise à plat est nécessaire.

De plus, nous avons épargné les journalistes, peu présents dans la salle aujourd'hui, alors qu'ils sont les principaux communicants de notre société. Au vu de leur cursus, ils devraient être davantage sensibles aux difficultés rencontrées par les DRH, et écrire, transmettre davantage sur les histoires racontées ici aujourd'hui.

À propos du Pacte de responsabilité proposé par François Hollande, Arnaud Montebourg est le seul à croire que des créations d'emplois peuvent être échangées contre une baisse des

charges. En revanche, dans les « contreparties » des baisses de charge, les syndicats pourraient négocier l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, destinée à favoriser le bien-être au travail.

FRANCIS MEYER, enseignant chercheur à l'université de Strasbourg, Institut du travail

J'observe avec attention la situation des deux côtés de la frontière. Les Dernières Nouvelles d'Alsace publient des offres d'emplois en Alsace et sur le Bade-Wurtemberg, rédigées de manière très différente : l'annonce allemande « offre une cantine, 35 h, la possibilité de garder votre enfant, un cadre de travail convivial » puis décrit le poste. L'annonce française, quant à elle demande, pour un poste de réceptionniste, d'être trilingue, d'accepter de travailler de nuit, d'être flexible et mobile, pour un salaire dépassant à peine le SMIC. L'annonce allemande suscite le désir chez les jeunes en décrivant les avantages dont ils bénéficieront dans l'entreprise. L'annonce française, elle, est rédhitoire.

Ensuite, le Bade-Wurtemberg présente un taux de chômage faible et pourtant le nombre de dépressions professionnelles a augmenté de 50 000 à 75 000, et 40 % des départs en préretraite sont dus au mal-être au travail.

CAROLE COUVERT

La qualité de vie au travail est l'occasion de modifier l'ensemble des

*« La qualité de vie au travail est l'occasion de modifier l'ensemble des politiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise et de conduire des politiques permettant d'attirer les talents, mais aussi de fidéliser les salariés »,
Carole Couvert*

politiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise et de conduire des politiques permettant d'attirer les talents, mais aussi de fidéliser les salariés. De plus, les dirigeants ont occupé une place centrale dans les débats aujourd'hui, parce qu'ils ont une obligation de résultat et non de moyens. Aussi sont-ils les mieux placés pour impulser cette politique de bien-être au travail.

À défaut de pouvoir réaliser ses rêves, j'aimerais m'entretenir avec Denis Monneuse afin d'approfondir ses idées.

HERVÉ GARNIER

Revenir sur l'ancienneté n'est pas une insulte : le système devrait davantage prendre en compte la carrière professionnelle et pas uniquement la trajectoire au sein de la même entreprise.

Nous porterons la question de la qualité de vie au travail jusqu'au bout.

Enfin, je m'interroge sur la formation des futurs dirigeants en ressources humaines qui méconnaissent les relations sociales et le dialogue social.

JEAN-PHILIPPE BOUILLOUD

L'écart que vous présentez entre une offre d'emploi allemande et une offre d'emploi française démontre qu'en Allemagne, le lieu de travail est considéré comme un lieu de vie. En revanche, en France, la qualité de vie en entreprise n'est perçue qu'à l'aune des dépenses qu'elle est susceptible de provoquer. Nous entretenons une vision étriquée de l'entreprise, dominée par le contrôle de gestion.

Par ailleurs, durant longtemps, le dirigeant n'était évalué que selon ses résultats financiers, quelles que soient les violences de son management. Depuis les drames successifs survenus chez France Télécom et le remplacement complet de l'équipe de direction, des entreprises ont modifié leur mode d'évaluation des dirigeants et prennent en compte leur comportement à l'égard des équipes.

Cependant, les changements prennent du temps, notamment en période de crise, où tout ce qui n'est pas quantifiable passe au second plan.

DE LA SALLE

Attention à ne pas inverser la problématique en poussant les dirigeants à se préoccuper de la santé au travail pour augmenter la performance. Le combat de la parité ne se gagne pas en misant sur davantage de performance. C'est une question de droit, une question politique. De même, la santé au travail est également une question politique, de droit social, qui n'a pas à être justifiée par des objectifs de performance. Au contraire, la course à la compétitivité fait exploser les problèmes de mal-être au travail.

LAURENCE SAUNDER

La culture française a ce travers de toujours pointer du doigt les dysfonctionnements. Les formations à l'étranger sont plutôt tournées vers l'équilibre et soulignent les points forts et les points faibles d'une équipe. Nous devrions pratiquer davantage le *feedback* positif.

PAUL PENY

Je crois en une combinaison entre l'éthique et l'intérêt bien compris. L'éthique, le sens, le « croire » sont nécessaires, mais ils doivent être associés à des intérêts et à des objectifs de performance concrets.

Le métier de manager doit être diffusé et professionnalisé. Les dirigeants doivent mieux appréhender l'importance de l'équilibre entre ces différents leviers. Si l'affectif est dangereux dans le management, l'empathique est indispensable.

DOMINIQUE DELAHAIGUE, médecin Santé au travail et coordinatrice de la santé pour ArcelorMittal

S'opposer aux études tendant à prouver le lien entre compétitivité et qualité de vie au travail est contre-

*« S'opposer aux études tendant à prouver le lien entre compétitivité et qualité de vie au travail est contre-productif mais, à l'inverse, ne pas réussir à prouver ce lien ne doit pas conduire à l'inaction »,
Dominique Delahaigue*

*« Il ne suffit plus d'affirmer que la santé au travail et la compétitivité de l'entreprise sont compatibles. Il faut réussir à le montrer concrètement »,
François Cochet*

productif mais, à l'inverse, ne pas réussir à prouver ce lien ne doit pas conduire à l'inaction. Dans mes groupes de travail, j'ai remarqué que les objectifs ne faisaient pas autant progresser que le chemin que l'on parcourt ensemble pour faire évoluer l'entreprise : la collaboration, les échanges, les réflexions, le partage des expériences.

BRUNO LEPRAT

Quelle est votre priorité pour l'année 2014 ?

DOMINIQUE DELAHAIGUE,
médecin Santé au travail et coordinatrice de la santé pour ArcelorMittal

Je voudrais que mon groupe s'engage sur la qualité de vie au travail.

DE LA SALLE

Peu de dirigeants sont présents dans la salle. Peut-être sont-ils soumis eux aussi aux risques psychosociaux, au stress et au malaise au travail. Cette notion est importante : ils sont aussi des êtres humains. La formation des dirigeants prend-elle en compte la question du bien-être au travail ?

MICHEL DEBOUT

Un tribunal de commerce a pris l'initiative de constituer une cellule d'accompagnement psychologique pour les artisans et les petits patrons en dépôt de bilan qui se retrouvent également sans travail et en situation de surendettement. Nous n'avons pas évoqué la question de la dégradation du pouvoir d'achat qui a aussi des effets délétères sur la santé des personnes.

Défendre l'idée que le bien-être au travail est un facteur de performance économique est régressif. L'employeur a une obligation de protection de la santé de ses employés. Le principe n'est pas à discuter. Il faut rétablir la protection de la santé par la prise en compte de l'état de santé de la personne et donc la reconnaissance de la maladie professionnelle. Si les maladies liées à l'amiante étaient davantage reconnues comme maladies

professionnelles, les dirigeants seraient mobilisés sur ces questions.

FRANÇOIS COCHET

La pression juridique a toute sa place mais les stratégies de contournement des employeurs existent et peuvent aller jusqu'à la délocalisation. Il ne suffit plus d'affirmer que la santé au travail et la compétitivité de l'entreprise sont compatibles. Il faut réussir à le montrer concrètement. La mesure des effets peut aussi aider à choisir la voie la plus efficace parmi différentes pistes d'amélioration du bien-être au travail.

Pour introduire la culture de la santé au travail dans les entreprises, les arguments de l'éthique ou la « peur du gendarme » ont toute leur place. Mais, que cela plaise ou non, n'oublions pas que, pour l'essentiel, c'est encore les aspects économiques qui pèseront le plus dans la décision.

PHILIPPE BIGARD

Le lien social est particulièrement abîmé dans nos organisations, notamment à cause de la complexité des organisations et de l'irruption des réseaux sociaux et des nouveaux outils de communication qui sont un peu froids. Mettre l'accent sur l'animation du dialogue social au plus près des équipes est indispensable. Une solution serait d'instaurer des schémas d'organisation fondés sur de petites équipes et des managers-accompagnants, plutôt que des managers-chefs, et sur une conception large du dialogue social. Le dialogue social renvoie aussi à la vie de tous les jours, comme le *feedback* positif et le fait de porter un intérêt quotidien pour le collègue et les équipes.

La France entretient une vision ambiguë entre le patron et le dirigeant : qui est salarié ? Qui détient l'entreprise ?

PAUL PENY

Finalement, une négociation sociale réussie n'est rien d'autre qu'un point d'équilibre entre la frange économique et la frange sociale.

LAURENCE SAUNDER

Quand j'interviens dans les entreprises au sujet des risques psychosociaux, les dirigeants semblent démunis mais tous les participants sont intéressés, partenaires sociaux et dirigeants. Ces échanges contribuent à améliorer le dialogue social, car il partage alors les concepts et un vocabulaire commun. Nous n'avons pas évoqué au cours de nos discussions ce matin, un élément important de la qualité de vie au travail : l'expression des salariés. En effet, la réunion de service a disparu, ou elle se réduit à cinq minutes pour donner quelques chiffres et des objectifs. Pourtant, contribuer au dialogue social passe aussi par l'expression des salariés.

J'espère que ces Rencontres parlementaires permettront de construire des actions concrètes dans les entreprises à partir de ce dialogue social.

*« La réunion de service a disparu, ou elle se réduit à cinq minutes pour donner quelques chiffres et des objectifs. Pourtant, contribuer au dialogue social passe aussi par l'expression des salariés »,
Laurence Saunder*

BRUNO LEPRAT

Les DRH ne souhaitent pas s'exprimer en général sur l'état du dialogue social. Avec le bien-être au travail, ces sujets suscitent beaucoup de pudeur. J'en apprend plus sur la vie des salariés en animant des conventions en entreprise qu'au travers des interviews de DRH ou de partenaires sociaux.

Clôture des Rencontres

Jean-Frédéric Poisson

Après avoir entendu les échanges de ce matin, je pense qu'il faut être à la fois optimiste et pessimiste. N'oublions pas que la situation est difficile, car, bien que l'adaptation progressive des postes de travail ne soit pas un sujet nouveau, nous devons aujourd'hui encore réfléchir au moyen de faire comprendre à chacun que c'est une question importante.

Une grande partie des discours que j'ai entendus ce matin concernent les grandes entreprises, or les dispositifs décrits dans ces débats sont difficiles à adapter aux entreprises de petite taille. C'est pourtant elles qui concentrent l'effectif, alors que les instances représentatives du personnel y sont très peu développées. De plus, elles bénéficient de très peu d'heures de formation sur ces sujets.

En tant que législateur, j'estime que le droit est satisfaisant et dispose de tous les

outils juridiques pour traiter de la santé au travail. Dans de nombreuses entreprises, cette question est traitée de façon harmonieuse. Toutefois, comment mettre en pratique l'obligation de résultat sur la santé? Comment déterminer cette responsabilité? Malgré la condamnation prononcée par la Cour de cassation à l'encontre de Renault après le suicide d'un de ses salariés, il est apparu clairement au juge que la direction des ressources humaines de l'entreprise avait fait tout son possible pour éviter ce drame. Cette condamnation soulève deux problèmes :

- il est demandé au droit de traiter toutes les situations, ce qui crée davantage de flou que de sécurité ;
- la chaîne de causalité et de responsabilité est difficile à établir.

Sur ces questions, les experts sont partagés, les réponses sont très difficiles à donner.

*« En tant que législateur,
j'estime que le droit est
satisfaisant et dispose
de tous les outils
juridiques pour traiter
de la santé au travail »,
Jean-Frédéric Poisson*

J'estime nécessaire de reconnaître le *burn-out* comme maladie professionnelle, ne serait-ce que pour contribuer à changer la situation. Toutefois, il est très difficile, voire impossible d'estimer la part réelle de responsabilité de l'employeur dans un tel mécanisme, ce qui provoquera sans doute une réaction du Conseil constitutionnel qui considérera que l'on ne peut pas condamner une personne s'il n'est pas possible d'établir clairement sa responsabilité. Ces sujets sont complexes, car nous nous heurtons à des blocages culturels et les lois que nous votons pour y faire face ont l'effet inverse à celui qui est recherché.

Le paysage législatif change beaucoup actuellement, notamment avec la loi sur la formation professionnelle votée vendredi qui assurera le financement du paritarisme et des moyens pour la formation des représentants des organisations syndicales et patronales.

Je tiens à remercier l'ensemble des participants à ces Rencontres parlementaires. Je vous donne rendez-vous pour les 5^{es} Rencontres parlementaires sur la Santé et le Bien-être au travail qui seront sans doute encore nécessaires.

AVEC LE SOUTIEN DE



malakoff médéric



ORGANISÉES PAR

M&M CONSEIL

41-43 rue Saint Dominique 75007 Paris
Tél : 01 44 18 64 60 - Fax : 01 44 18 64 61
www.mmconseil.com

LA TRANSCRIPTION A ÉTÉ ASSURÉE PAR

(confidens)
les écrits restent

www.confidens-redaction.fr

ISBN : 978-2-84541-279-8
Prix : 49€ TTC