

ACTES
VALIDÉS

MARDI 13 FÉVRIER 2018

Maison de la Chimie (Paris 7^e)

8^{ES} RENCONTRES POUR LA SANTÉ AU TRAVAIL

FAIRE DE LA FRANCE LA CHAMPIONNE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL !



Présidées par

CHARLOTTE LECOCQ

Députée du Nord, en charge
de la mission sur la santé au travail

BERNARD PERRUT

Député du Rhône // Vice-président
de la commission des Affaires sociales

Avec le partenariat institutionnel de :

Anact
L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

FIRPS

inrs
Institut National de Recherche et en Sécurité



#SanteTravail



Remerciements

Charlotte Lecocq et **Bernard Perrut** remercient **Patrick Dumoulin**, directeur général de Great Place to Work France, pour son allocution lors du déjeuner, **Stéphane Bourbier**, fondateur d'HappyTech, pour son allocution, **Laurence Devillers**, professeure à la Sorbonne, docteure en informatique et chercheuse au CNRS, **Stéphane Pimbert**, directeur général de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), et **Cédric Villani**, député de l'Essonne, premier vice-président de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (Opecst) pour leur intervention lors du focus, **Alain Ducardonnet**, médecin et journaliste sur BFMTV, pour avoir animé les débats de ces Rencontres, leurs collègues, **Didier Baichère**, député des Yvelines, vice-président de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (Opecst), et **Stéphane Viry**, député des Vosges, ainsi que l'ensemble des intervenants qui, par leur expertise et leur contribution aux débats, ont concouru au succès de l'événement.

Ces Rencontres ont également été rendues possibles grâce au soutien institutionnel de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et de la Firps. Ainsi qu'à l'implication et au soutien de ses partenaires :

Groupe Aesio

Ayming

Groupe Vyv

Pfizer

Siaci Saint Honoré

Optic 2000

Sommaire

Ouverture des Rencontres

- 1 **Charlotte Lecocq**
Députée du Nord, en charge de la mission sur la santé au travail

SESSION I

Quel impact de la loi dialogue social pour la santé au travail ?

- 4 **Le fonctionnement du système de santé au travail : comment mieux optimiser les ressources et coordonner les nombreux acteurs**
Charlotte Lecocq, députée du Nord, en charge de la mission sur la santé au travail

- 6 **Disparition CHSCT et création du CSE : un changement propice à l'amélioration de la prévention dans l'entreprise ?**
Hervé Lanouzière, inspecteur des affaires sociales

- 8 **Quelle place pour la médecine du travail ?**
Paul Frimat, professeur émérite (médecine et santé au travail) - université de Lille

- 10 **Comment prioriser les sujets de santé au travail ?**
Laurent Grouas, directeur innovation et partenariats de Siaci Saint Honoré

- 12 **Promouvoir les enjeux de prévention, les enjeux de l'accompagnement du changement, de l'impact social**
David Mahé, secrétaire général de la Fédération des intervenants en risques psychosociaux (Firps)

- 13 **Répartir de manière équitable la tarification des accidents du travail**
François Roux, délégué général du Prism'emploi

- 15 **L'exemple d'un groupe mutualiste au service de la prévention de la QVT et de l'accompagnement tout au long de la vie**
Jean-Rémi Bur, directeur des partenariats au sein de la direction développement du groupe Vyv

- 17 **Santé au travail et parcours d'emploi**
Stéphane Viry, député des Vosges, rapporteur pour avis du volet "Travail, emploi et formation professionnelle" du projet de loi de finances pour 2018

23 DÉBATS

ÉDITO OPTIMISTE Le bien-être au travail grâce aux nouvelles technologies !

- 27 **Stéphane Bourbier**
Fondateur d'HappyTech

Sommaire

FOCUS

Quels impacts de l'intelligence artificielle sur le travail ?

30 Intelligence artificielle : l'adopter sans la subir

Laurence Devillers, professeure à la Sorbonne, docteure en informatique et chercheuse au CNRS, spécialiste des interactions entre l'homme et la machine et de la robotique sociale

32 L'usage de l'IA, son impact sur l'amélioration des conditions de travail. Les enjeux sur la prévention des RPS et TMS

Stéphane Pimbert, directeur général de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)

34 L'intelligence artificielle au service de l'éducation et du travail

Cédric Villani, député de l'Essonne, premier vice-président de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (Opecst)

SESSION II

Nouvelles formes de travail et santé au travail

37 Introduction

Bernard Perrut, député du Rhône, vice-président de la commission des Affaires sociales

40 Le lien entre efficacité et santé

Katia Kostulski, professeure des universités, Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD-Cnam)

41 Renforcer la sécurité au travail : un investissement nécessaire

Marine Jeantet, directrice des risques professionnels, Caisse nationale de l'assurance-maladie (Cnam)

43 Nouvelles formes de travail : points de vigilance et opportunités

Richard Abadie, directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

44 L'engagement de Pfizer pour la santé au travail

Benoit Le Bournault, directeur des ressources humaines de Pfizer

45 Comment des opticiens développent la prévention en entreprise

Didier Papaz, président-directeur général d'Optic 2000

47 Quand l'entreprise œuvre d'elle-même à la santé au travail

Didier Baichère, député des Yvelines, vice-président de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (Opecst)

Sommaire

**48 Évolution vers plus de
prévention gérée**

*Fabien Piazzon, partner qualité de
vie au travail au sein d'Ayming*

**50 Quelle prévention et quelle
santé au travail pour les
indépendants ?**

*Sophie Thiéry, directrice des
relations avec les décideurs sociaux
du groupe Aesio*

53 DÉBATS

Clôture des Rencontres

57 Bernard Perrut

*Député du Rhône, vice-président de
la commission des Affaires sociales*

DÉJEUNER-DÉBAT

59 Patrick Dumoulin

*directeur général de Great Place to
Work® France*

Animation des débats



Alain Ducardonnet est médecin et journaliste. Il exerce toujours en cardiologie et est spécialisé en activité physique et sportive appliquée au diagnostic et au traitement des maladies cardiovasculaires. Il a été pendant onze ans médecin sur le Tour de France.

Comme journaliste et consultant santé, il a collaboré avec Europe 1, puis onze ans avec LCI et TF1. Il est maintenant spécialiste santé pour le groupe NextRadioTV (BFMTV-BFM Business-RMC), pour le News. Alain Ducardonnet et ses invités éclairent chaque semaine dans "Votre santé m'intéresse" les téléspectateurs sur les grandes thématiques du monde de la santé. Il est en charge de la page santé du Parisien Aujourd'hui en France Magazine depuis 2014.

Ouverture des Rencontres

Charlotte Lecocq



Alain Ducardonnet, médecin et journaliste sur BFMTV

Bienvenue à ces 8^{es} Rencontres pour la Santé au travail. Je cède la parole à Charlotte Lecocq.

Bonjour à tous. Je suis très honorée d'ouvrir ces 8^{es} Rencontres sur la Santé au travail. Députée du Nord depuis le mois de juin 2017, j'ai travaillé auparavant en tant que consultante en management et en gestion des ressources humaines. J'ai accompagné des TPE, PME et le secteur associatif sur des problématiques de management, de gestion des compétences et d'organisation du travail, notamment en lien avec la prévention des risques et la qualité de vie au travail.

En tant que membre de la commission des Affaires sociales, j'apporte mon expérience de terrain pour adapter nos normes et nos lois aux réalités et à l'évolution des besoins.

Le travail, c'est la santé. Mais les premières lois de santé au travail en France étaient principalement

tournées vers la réparation des dommages causés par le travail lui-même. Progressivement, la notion de prévention des risques a émergé en parallèle avec le renforcement des obligations de l'employeur. Récemment, les ordonnances portant sur le dialogue social ont fusionné les instances représentatives du personnel (CE, DP, CHSCT), mais en ont maintenu les prérogatives, ainsi que la responsabilité civile et pénale de l'employeur, toujours liée à une obligation de résultat.

En matière de santé au travail, il reste de nombreux défis à relever. La sinistralité reste élevée dans certains secteurs tels que le bâtiment et le médico-social. Les risques psychosociaux sont repérés de plus en plus souvent comme étant à l'origine d'arrêts de travail, eux-mêmes de plus en plus nombreux, et le *burn-out* s'accroît également.

Charlotte Lecocq est née le 17 juillet 1977 en Guadeloupe, et a rejoint l'Avesnois dans le Nord à l'âge de trois ans. Après des études en sciences sociales et de gestion et en droit des relations sociales, elle a commencé son parcours professionnel dans un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des politiques publiques. Elle travaille alors sur la mise en place des politiques d'emploi et d'insertion, et accompagne les entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire. Elle rejoint par la suite un organisme de formation en ressources humaines, qu'elle quitte pour fonder son cabinet, L-Conseil, spécialisé dans l'accompagnement des TPE-PME et des associations, sur les thématiques d'organisation du travail, de management, de gestion des compétences, et de prévention des risques professionnels et psychosociaux. Rejoignant la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale à la suite de son élection en juin 2017, elle s'investit dans les questions de santé, et plus particulièrement, de santé au travail, de dépendance et de handicap. En janvier 2018, elle est chargée par le Premier ministre d'une mission sur la santé au travail aux côtés de Bruno Dupuis et d'Henri Forest.

*« L'essor du travail indépendant nous conduira aussi à questionner la responsabilité de l'employeur et de l'individu qui devra prendre en compte sa propre santé. »
Charlotte Lecocq*

Mais ces défis s'inscrivent dans un contexte en pleine mutation. La mondialisation et la concurrence internationale intensifient et pèsent sur les objectifs de performance des entreprises, et amènent inmanquablement des contraintes et des tensions au travail. Les évolutions technologiques telles que l'intelligence artificielle et le numérique modifieront profondément certains métiers, quitte à les faire disparaître, tandis que d'autres apparaîtront. Nous voyons aussi émerger de nouvelles formes de travail. Les parcours linéaires et sans rupture se raréfient : nous changeons, désormais, souvent d'entreprise et de métier, et connaissons parfois des périodes de chômage ou d'auto-emploi. À ce sujet, l'essor du travail indépendant nous conduira aussi à questionner la responsabilité de l'employeur et de l'individu qui devra prendre en compte sa propre santé.

L'hyperconnectivité et les réseaux sociaux rendent la frontière entre la

vie privée et la vie professionnelle de plus en plus poreuse. De nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le coworking et les logiciels collaboratifs amènent une dématérialisation de l'entreprise et des collectifs de travail qui, de fait, modifieront fortement les situations et impacteront les questions de santé et de bien-être des professionnels.

Nous devons aussi relever le défi de l'intégration de la génération Z, caractérisée par sa quête de sens, sa recherche d'une utilité réelle du travail, et sa conscience des enjeux environnementaux et sociétaux.

Nous nous réunissons, ce matin, pour répondre à ces multiples défis qui font de la question du bien-être au travail un sujet incontournable, à la fois pour la performance économique de nos entreprises, mais aussi en matière de progrès social.

Vous souhaitant une très bonne matinée, je vous remercie de votre attention.

SESSION I

Quel impact de la loi dialogue social pour la santé au travail ?

Présidente

Charlotte Lecocq

Députée du Nord, en charge de la mission sur la santé au travail

Animateur

Alain Ducardonnet

Médecin et journaliste sur BFMTV

Intervenants

Jean-Rémi Bur

Directeur des partenariats au sein de la direction développement du groupe Vyv

Paul Frimat

Professeur émérite (médecine et santé au travail) – université de Lille

Laurent Grouas

Directeur innovation et partenariats de Siaci Saint Honoré

Hervé Lanouzière

Inspecteur des affaires sociales

François Roux

Délégué général de Prism'emploi

Stéphane Viry

Député des Vosges, rapporteur pour avis du volet « Travail, emploi et formation professionnelle » du projet de loi de finances pour 2018

David Mahé

Secrétaire général de la Fédération des intervenants en risques psychosociaux (Firps)

Fonctionnement du système de santé au travail : comment mieux optimiser les ressources et coordonner les nombreux acteurs ?

Charlotte Lecocq



Charlotte Lecocq est née le 17 juillet 1977 en Guadeloupe, et a rejoint l'Avesnois dans le Nord à l'âge de trois ans. Après des études en sciences sociales et de gestion et en droit des relations sociales, elle a commencé son parcours professionnel dans un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des politiques publiques. Elle travaille alors sur la mise en place des politiques d'emploi et d'insertion, et accompagne les entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire. Elle rejoint par la suite un organisme de formation en ressources humaines, qu'elle quitte pour fonder son cabinet, L-Conseil, spécialisé dans l'accompagnement des TPE-PME et des associations, sur les thématiques d'organisation du travail, de management, de gestion des compétences, et de prévention des risques professionnels et psychosociaux. Rejoignant la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale à la suite de son élection en juin 2017, elle s'investit dans les questions de santé, et plus particulièrement, de santé au travail, de dépendance et de handicap. En janvier 2018, elle est chargée par le Premier ministre d'une mission sur la santé au travail aux côtés de Bruno Dupuis et d'Henri Forest.

Alain Ducardonnet

Charlotte Lecocq, quels sont les objectifs de la mission sur la santé au travail ?

En compagnie de Bruno Dupuis, personnalité qualifiée, d'Henri Forest, membre de la CFDT et ancien médecin du travail, Hervé Lanouzière et moi menons une mission sur l'organisation de notre système de santé au travail. Nous visons d'abord à l'évaluer à partir de l'identification d'indicateurs adéquats pour établir un état des lieux de la situation, et nous comparer avec nos partenaires européens. En effet, nous avons identifié plusieurs bonnes pratiques, et connaissons bien leurs systèmes, mais il nous manque un outil de comparaison. Nous veillons donc à y remédier.

Ensuite, nous avons vocation à examiner le fonctionnement de notre système à partir des acteurs engagés dans ce domaine. Différentes études nous indiquent qu'ils sont nombreux, ce qui peut permettre d'apporter des réponses variées, mais soulève aussi la question de l'optimisation des moyens,

de l'organisation et de la répartition de ces ressources. Nous nous demandons si nous mobilisons tous nos moyens là où nous en avons besoin, et s'il n'apparaît pas de doublons ou, au contraire, des zones ou secteurs insuffisamment dotés. Notre réflexion intègre la pénurie actuelle de médecins du travail, qui se renforcera dans les années futures suite au départ à la retraite de nombreux praticiens. La nécessité de gérer cette pénurie renforcée nous invitera à repenser le fonctionnement de notre système par le développement éventuel d'équipes pluridisciplinaires, et en nous inspirant de l'action de nos voisins, bien moins médicalisés que nous.

Notre but est de proposer des scénarios d'évolution aux ministres de la Santé et du Travail à la fin du mois d'avril 2018. Nous mènerons pour ce faire un certain nombre d'auditions, et animerons des ateliers participatifs à Paris et en Région pour profiter de

*« Notre but est de proposer des scénarios d'évolution aux ministres de la Santé et du Travail à la fin du mois d'avril 2018. »
Charlotte Lecocq*

l'intelligence collective et des réflexions de tous les acteurs soucieux de s'impliquer sur ce sujet.

PAUL FRIMAT

En tant que professeur de médecine du travail émérite à Lille et président de l'ISTNF, je suis chargé d'une mission parlementaire.

HERVÉ LANOUZIÈRE

Membre de l'Igas, j'ai d'abord travaillé comme inspecteur du travail, puis comme membre du ministère du Travail, puis comme directeur de l'Anact.

JEAN-RÉMI BUR

Je suis directeur des relations avec les organisations syndicales et patronales du groupe Vyv, la première mutuelle de France.

LAURENT GROUAS

Je travaille au sein du groupe Siaci Saint Honoré, cabinet de courtage et de conseil en France et à l'international. Nous accompagnons près de 3 500 entreprises, notamment sur les problématiques de performances économiques et sociales, et gérons les prestations santé, prévoyance, retraite de 2,5 millions de personnes.

FRANÇOIS ROUX

Je suis délégué général de Prism'emploi, l'organisation professionnelle qui regroupe les entreprises de travail temporaire, qui emploient énormément de salariés intérimaires bien souvent exposés à un certain nombre de risques, notamment les accidents du travail.

DAVID MAHÉ

Je suis secrétaire général de la Firps. Notre fédération d'experts de la santé au travail et de la prévention des risques psychosociaux vise à garantir l'éthique et la déontologie de notre profession, et à structurer nos différentes actions. Nous sommes promoteurs d'enjeux importants pour les entreprises : la sécurité sanitaire, juridique ou médiatique, les questions de développement avec la prévention des risques, l'accompagnement humain des projets de changement, et l'animation des politiques de santé. Nous essayons d'avoir un impact social positif en prenant en compte les enjeux de santé. Notre engagement est de produire du bien-être au travail aux côtés des entrepreneurs, DRH et élus.

Disparition du CHSCT et création du CSE : un changement propice à l'amélioration de la prévention dans l'entreprise ?

Hervé Lanouzière



Inspecteur Igas, Hervé Lanouzière a été directeur de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) de 2012 à 2017 après avoir exercé les fonctions de directeur adjoint de la santé, de la sécurité et de l'environnement au sein de la branche Alliages du groupe Eramet. Auparavant, il a occupé plusieurs postes au sein du ministère du Travail. Après avoir participé, notamment, à la réécriture du code du travail (2005/2008), il est devenu en 2008 le conseiller technique à la sous-direction des conditions de travail de la direction générale du travail (DGT), où il a, notamment, piloté la cellule risques psychosociaux. Précédemment, il a été inspecteur du travail. Hervé Lanouzière a publié Prévenir la santé et la sécurité au travail, aux Éditions Lamy. Dernièrement, il a exercé une mission d'appui auprès de la DGT pour le pilotage et la coordination des ordonnances travail.

Alain Ducardonnet

Hervé Lanouzière, que proposons-nous de mettre en place suite à la disparition du CHSCT ?

Bonjour à tous. J'interviens au titre de mes fonctions à l'Igas de pilotage et de coordination des travaux sur les ordonnances, en particulier, la mise en place de l'instance de représentation unique du personnel. Je citerai le dernier numéro de la revue *Travail et Sécurité* de l'INRS : *"Les décisions stratégiques et la conduite des projets de changement ont toujours des effets positifs ou négatifs sur les conditions de travail. La préservation de la santé au travail doit donc entrer en ligne de compte afin d'assurer que les aspects sociaux inhérents à toute évolution pèsent autant dans la balance que les perspectives économiques."* Dès lors, rien ne justifie que les questions de santé au travail soient traitées dans un autre lieu et dans une temporalité

différente que les autres questions présidant aux décisions stratégiques des entreprises. Au contraire, ces questions méritent d'être traitées conjointement, d'où notre décision assez naturelle de fusionner les IRP.

De l'après-guerre aux années 1990, il était pertinent de traiter les questions de santé et de sécurité au travail au sein d'une instance spécifique, le CHSCT ; mais désormais, il nous faut hisser ces sujets au rang des paramètres stratégiques, et donc, en discuter là où se prennent les décisions et se définissent les orientations de l'entreprise. L'instance unique de représentation du personnel répond donc aux besoins actuels, au même titre que le CHSCT distinct répondait à ceux de son époque. Les questions actuelles de santé au travail sont devenues

« La loi laisse une grande marge de manœuvre aux entreprises : le protocole d'accord préélectoral prévoit que les partenaires sociaux et l'employeur s'accordent sur le périmètre du CSE, du comité santé-sécurité-conditions de travail, sur leurs moyens alloués, leur nombre de représentants, les heures de délégation accordées, le nombre de représentants de proximité, etc. »
Hervé Lanouzière

tellement liées aux questions d'organisation et d'orientation que nous ne pouvons plus les traiter séparément. Dans les décennies précédentes, nous traitions ces questions dans une instance séparée, mais surtout sur un mode correctif après avoir pris les décisions stratégiques et avoir constaté, quelques mois ou années après, leurs incidences sur les conditions de travail. Or, travailler sur un mode correctif apporte de moins bons résultats que sur un mode proactif. Par exemple, la mise en place d'une nouvelle chaîne de production dans une entreprise pose des questions économiques et techniques, mais aussi de compétences, de pénibilité, de conditions de travail, d'accès égal aux femmes et aux hommes à cette chaîne de production, d'accès aux seniors, d'articulation vie privée/vie professionnelle, etc. Le traitement des questions des conditions de travail doit donc être examiné dès l'origine de la décision pour que l'employeur connaisse en amont les impacts de ses orientations.

Lorsque l'instance fusionnée a été pensée, nous avons cherché à résoudre l'équation suivante : comment parvenir dans une seule et même instance à rassembler des représentants du personnel à l'échelon stratégique tout en gardant un lien de proximité, en particulier sur les questions de santé et de sécurité au travail ? Il fallait imaginer une instance à même de mailler l'échelon stratégique et l'échelon le plus local possible. Un triptyque a donc été mis en place, et tout l'enjeu du Comité social et économique (CSE) sera de joindre la partie stratégique, la partie experte

et la partie proximité. Dans la pratique, le CSE rendra des avis uniques, y compris dans le champ des conditions de travail. Une commission santé-sécurité-conditions de travail sera créée à ses côtés pour préparer et instruire les décisions relatives à chaque problème complexe, mais sans voix délibérative. Elle pourra, par exemple, examiner le projet d'implantation d'une nouvelle chaîne de production, mais pour le compte du CSE, qui délibérera *in fine*. Enfin, l'échelon proximité s'incarnera par le représentant de proximité. La loi prévoit désormais de désigner des salariés à l'échelle d'un atelier ou d'un petit établissement pour jouer le rôle de délégué du personnel, mais aussi renseigner le CSE sur les conditions concrètes de réalisation du travail.

Deux enjeux immédiats se font jour. Tout d'abord, il faudra que les employés et les employeurs montent en compétences pour assurer le bon fonctionnement du triptyque. Cela prendra du temps, et il faut l'organiser. Ensuite, chacun devra réfléchir à la configuration des instances représentatives du personnel. En effet, ce triptyque ne fonctionnera correctement que s'il se cale véritablement sur la configuration de l'entreprise. De ce point de vue, la loi laisse une grande marge de manœuvre aux entreprises : le protocole d'accord préélectoral prévoit que les partenaires sociaux et l'employeur s'accordent sur le périmètre du CSE, du comité santé-sécurité-conditions de travail, sur leurs moyens alloués, leur nombre de représentants, les heures de délégation accordées, le

nombre de représentants de proximité, etc. Les organiser sera un enjeu passionnant pour améliorer les conditions de travail puisque nous n'arrivions plus à progresser malgré nos excellents CHSCT qui

peinaient à accéder aux lieux de décision et à faire valoir leurs points de vue dans les orientations stratégiques.

Quelle place pour la médecine du travail ?

Paul Frimat



Ancien chef du service de médecine du travail et pathologie professionnelle au Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Lille, Paul Frimat est professeur émérite (médecine et santé au travail) de l'université de Lille depuis janvier 2018. Actuellement, président de l'Institut de santé au travail du nord de la France (ISTNF), il a présidé le conseil scientifique de l'Agence nationale de sécurité sanitaire, de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) jusqu'en 2016. Paul Frimat est membre titulaire du Conseil d'orientation des conditions de travail (Coct) et président de la commission maladies professionnelles (CS4) du Coct. Paul Frimat a, par ailleurs, été chargé par les ministères de réaliser différents rapports sur l'évaluation de la médecine du travail et la formation des différents acteurs dans ce domaine. Il a été chargé en novembre 2017 d'une mission sur les agents chimiques dangereux (ACD).

Alain Ducardonnet

Paul Frimat, que change cette nouvelle façon de concevoir la santé en entreprise et la performance ?

Au départ, le titre de la table ronde était "Impact de la loi dialogue social sur la santé au travail". Mais quelle santé au travail ? Si nous nous référons à la loi de 2002, qui a transformé la formule "médecine du travail" en "santé au travail", j'aurais tendance à considérer que les ordonnances actuelles n'ont pas changé grand-chose puisque tout avait été fixé auparavant, en particulier, par le décret de 2016. La seule modification concerne le contentieux, qui reste un sujet assez mineur.

Si nous considérons la santé au travail au sens de la santé publique et du parcours de santé établis dans les lois de 1998, de 2000, et de 2016, je trouve que les lois sur le dialogue social ont vraiment encouragé l'ouverture d'esprit sur la place de la santé au travail dans l'ensemble des politiques de santé. En ce sens, les missions actuelles peuvent être utiles.

En revanche, si le titre s'oriente davantage sur le concept de bien-être et de qualité de vie au travail, la loi sur le dialogue social confirme ce que je disais il y a 25 ans, à savoir que nous avons le

système santé et sécurité au travail que nous méritons. Il est donc très urgent que les employeurs et les partenaires sociaux retrouvent un rôle majeur au sein du CSE. Mais je m'inquiète pour les entreprises comprenant 10 à 50 salariés.

Jusqu'au décret de 2016, tout l'enjeu de la santé au travail pour l'employeur, le salarié et le politique consistait à faire mener des visites médicales. La députée Charlotte Lecocq a réaffirmé la pénurie de médecins, sachant que le dernier rapport de l'Igas, sorti il y a quinze jours, met l'accent plutôt sur une problématique de formation des membres de l'équipe pluridisciplinaire. Mais nous avons voulu changer de paradigme au niveau de notre système de santé au travail. Les lois de 2011 et suivantes permettent de réintroduire la santé au travail comme un véritable acteur d'accompagnement des entreprises, et en particulier, des plus petites. Certes, les plus grandes entreprises tirent par le haut ces problématiques, mais nous avons au moins 80 % d'entreprises qui emploient 10 à 20 salariés, qu'il faut aider à la fois dans leurs démarches d'évaluation du risque et dans celles de suivi de santé. Les services de santé pourraient devenir,

*« Les lois de 2011 et suivantes permettent de réintroduire la santé au travail comme un véritable acteur d'accompagnement des entreprises, et en particulier des plus petites. »
Paul Frimat*

comme la loi le prévoit, le conseil des employeurs et des CSE. Dès lors, il sera très intéressant de mesurer dans les CSE la place du médecin et de son équipe pluridisciplinaire. Leur permettrons-nous d'accompagner l'ensemble du dispositif ?

Cette évolution de notre système de santé répond aux problématiques de suivi de santé qui existeront toujours. Il faudra sans doute maintenir la notion d'aptitude, même si elle a, selon moi, perverti tout notre système. Ce suivi de santé doit s'accompagner aussi d'un suivi particulier des entreprises au sens noble du terme. L'enjeu du système de santé au travail est de savoir si nous voulons garder notre système actuel. Nous avons, en effet, une approche latine qui place l'homme au centre du système, et le médecin comme la personne la plus à même de répondre à cette problématique. Mais il existe une autre approche, plutôt anglo-saxonne, qui a aussi ses caractéristiques positives, et mériterait d'être discutée. Mais pendant 70 ans, nous avons fabriqué une médecine du travail fondée avant tout sur une approche assurantielle avec un système essentiellement

orienté vers la réparation. En effet, au moins 90 % des montants liés au risque professionnel partent à la réparation plutôt qu'à la prévention. Si nous souhaitons que la santé au travail devienne un véritable acteur des politiques de santé dans une démarche de prévention, il faut permettre à ses équipes d'agir en lien avec le parcours de soins, et arrêter de critiquer le médecin du travail parce que la loi de 1998 le considère toujours comme un médecin d'assurance. Tant que nous n'aurons pas répondu à ces enjeux, nous conserverons le système santé et sécurité que nous méritons.

Comment prioriser les sujets de santé au travail ?

Laurent Grouas



Alain Ducardonnet

Laurent Grouas, comment pouvons-nous comprendre le recouvrement de chaque territoire ?

La loi dialogue social reprend différents éléments. Elle n'évoque pas la pénibilité, puisque le CPF ne met plus en corrélation la notion de pénibilité et celle d'exposition. En outre, par le compte professionnel de prévention, nous soustrayons l'exposition aux risques. À partir du moment où nous ne parlons pas de prévention, nous pouvons nous interroger sur l'articulation et le rôle des acteurs.

Chez Siaci, nous examinons les choses de façon opérationnelle, puisque nous accompagnons des acteurs, que nous avons créé il y a deux ans MyPrevention, qui emploie 150 000 personnes dans les programmes de prévention des entreprises, et que nous menons un partenariat avec l'Anact et le ministère des Affaires sociales.

Nous pouvons témoigner d'un décalage, parfois, entre la loi et son opérationnalité, du moins l'opérationnalité de son enjeu. Je

prendrai l'exemple de l'indice de sinistralité, qui correspond au rapport pendant trois ans entre le nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles hors accidents de trajet et l'effectif. Les plans de prévention prévus par les textes se fondent sur l'indice de sinistralité à 0,25, mais certains clients nous confient vouloir un taux de fréquence le plus bas possible parce que les cotisations sont basées sur cet indice. De plus, les services de santé et sécurité au travail des entreprises, les DRH et les directions risques assurance examinent de façon de plus en plus approfondie la notion de gravité. En effet, les textes de loi prévoient une gestion plutôt réglementaire et administrative du problème, alors que la gravité des accidents de travail varie considérablement.

Le premier point concerne donc l'application des textes. Le texte a la vertu de cadrer plusieurs sujets et de mener à la réflexion. Mais la santé au

Laurent Grouas, 46 ans, a rejoint Siaci Saint Honoré en 2014. Directeur en charge de la stratégie, de l'innovation et des partenariats, il pilote également l'ensemble des services partagés, les projets de transformation, ainsi que les activités de conseil en matière de prévention et de qualité de vie au travail. Initialement auditeur, directeur de centre de profit, consultant au sein du cabinet CSC Peat Marwick, Laurent Grouas a embrassé en 2000 une carrière d'entrepreneur comme cofondateur de la société Almérys. En 2001, il fonde également le cabinet Kadris Consultants, cabinet de conseil en stratégie et performance opérationnelle dédié aux secteurs de la santé et de la protection sociale qu'il dirige jusqu'en 2014. Laurent Grouas a ainsi accompagné en France et à l'international nombre d'acteurs institutionnels, publics ou privés autour des dispositifs de gestion des risques et d'organisation des systèmes de santé. Passionné par les domaines de la santé et des nouvelles technologies, il a également participé aux publications sur les thèmes suivants : Le marché de la gestion pour compte de tiers s'emballa avec l'ANI - 2014, Perte d'autonomie des personnes âgées : prévention et accompagnement - Éditions Territoriales, Externalisation de la gestion santé - 2011, Stress et santé au travail. Comment transformer un risque en opportunité - 2010.

*« Décorrélér la partie
santé et la partie
prévention santé de
la partie sécurité est
une aberration. »*

Laurent Grouas

travail ne se résume pas à la santé et sécurité au travail. Si nous prenons le sujet uniquement sous cet angle, nous passerons à côté de tout espoir de retour sur investissement dans l'entreprise. Il y a quelques semaines, nous avons travaillé dans un grand groupe avec le RH et la direction des risques assurance. Nous avons essayé de les coordonner, et le professeur en charge de la santé et sécurité nous a demandé de l'aider à réfléchir aux actions de prévention à mener dans l'entreprise. En particulier, les thématiques liées aux addictions, à la nutrition ou au sommeil ont-elles un effet ou non ? Il est évident que les entreprises ne trouveront pas de retour sur investissement à court terme en formant les salariés à la nutrition. En revanche, tous ces éléments conditionnent l'attention et la vigilance, donc l'exposition au risque. Ainsi, décorrélér la partie santé et la partie prévention santé de la partie sécurité est une aberration.

Ensuite, il faut coordonner la partie managériale. Actuellement, nous reconnaissons dans la progression du parcours professionnel l'expérience en matière de management ou de finances. Mais quand les parcours RH intégreront-ils aussi la dimension santé et sécurité comme un élément de reconnaissance et de progression dans le parcours professionnel ?

Selon une étude datant de 2016, 67 % des Français considèrent qu'il existe des éléments positifs dans leur bien-être au travail. Ne tombons donc pas dans le défaitisme. L'élément prioritaire au sujet du bien-être passe par l'évolution des compétences. Si nous nous préoccupons de la formation, la prévention, la prévention santé, la sécurité et le management, nous possédons des leviers pour intervenir au niveau global.

Promouvoir les enjeux de prévention, les enjeux de l'accompagnement du changement, de l'impact social

David Mahé



Alain Ducardonnet

David Mahé, comment voyez-vous les choses ?

La loi sur le dialogue social n'a absolument pas atténué les obligations de sécurité des entreprises, qui demeurent les mêmes qu'auparavant. L'évaluation des risques psycho-sociaux reste une obligation, ainsi que l'obligation de développer les compétences des salariés sur ces sujets. Les entreprises doivent toujours soutenir les salariés en difficulté, produire le document unique. Elles sont toujours invitées, chaque année, à négocier sur la qualité de vie au travail, et prévoir des procédures adaptées en cas de harcèlement, notamment. L'ensemble des obligations de l'entreprise est donc maintenu.

En revanche, ce sont les modalités d'action sur la santé au travail qui vont profondément changer. La loi modifie la façon dont les entreprises discuteront de santé au travail. En effet, pendant très longtemps, les entreprises traitaient ce sujet comme une conséquence des projets traités ailleurs. Désormais, elles

pourront échanger sur la santé au travail là où les projets sont imaginés, décidés et arbitrés grâce à la fusion des instances. Moins d'incitations viendront en dehors de l'entreprise, ce qui sera une bonne occasion pour imaginer des solutions de santé au travail spécifiques à chaque entreprise.

Nous avons souvent traité la question de la santé au travail en réaction à des problèmes, dans une relation conflictuelle entre des élus qui prenaient en défaut des directions pour ne pas avoir mené certaines actions. À l'avenir, nous pourrons utiliser la santé au travail non comme une conséquence, mais aussi comme un levier pour mieux travailler ensemble, réussir des projets et mettre en place un certain nombre d'actions positives pour l'entreprise et ses salariés. Ainsi, les obligations légales des entreprises ne sont pas atténuées, mais la façon dont nous construisons la santé au travail dans l'entreprise évoluera, et la façon dont nous en

Président de Stimulus, cabinet spécialisé sur la santé psychologique au travail, David Mahé est aussi le secrétaire général de la Firps (Fédération des Intervenants en risques psychosociaux). Depuis 2011, la Firps fédère les professionnels français de la santé au travail et de la prévention des risques psychosociaux. Son rôle est de veiller à des pratiques-métiers de qualité, garantir l'éthique et la déontologie de la profession, s'inscrire dans une démarche prenant en considération la santé des salariés et la performance des entreprises, favoriser l'interdisciplinarité dans le domaine des RPS, préserver l'indépendance de la profession, défendre les intérêts communs de ses membres et représenter la profession auprès des tiers (pouvoirs publics, médias...). Elle publie des guides pratiques pour mieux comprendre certains sujets comme "Prévenir le burn-out", "Assistance psychologique à distance", "Prévenir les RPS dans les restructurations" ou encore "Suicide au travail".

parlerons dans l'entreprise est totalement à inventer.

Répartir de manière équitable la tarification des accidents du travail

François Roux



François Roux est délégué général de Prism'emploi depuis juillet 2001. Il a été, de 1986 à 2001, directeur général de l'Agefos PME, organisme de financement de la formation professionnelle pour les entreprises.

Alain Ducardonnet

François Roux, que changera la loi dans le secteur de l'intérim ?

Depuis 2016, les intérimaires sont couverts par une complémentaire santé. Notre base de données recense 1,3 million de personnes qui peuvent en bénéficier. Nous tenons compte des anciennetés, et avons instauré une portabilité des droits plus importante pour parvenir à un accord de branche fixant un panier garanti supérieur au panier légal, ainsi qu'une portabilité supérieure, et un calcul d'ancienneté qui tient compte des intermissions.

Dans l'intérim, nous connaissons un taux indécemment élevé d'accidents du travail. Environ 70 % des intérimaires travaillent dans des secteurs tels que le bâtiment, l'industrie et les transports, où les risques d'exposition sont les plus élevés. Nous faisons énormément d'efforts dans nos

8 000 agences, où nos 26 000 permanents évaluent les postes, rencontrent les candidats, et font le lien entre les postes à pourvoir et les compétences des candidats. Mais malgré ce premier filtre, puis les formations que nous organisons, puis les sensibilisations de nos clients, nous connaissons encore des taux d'accidents très élevés. Tous les ans, nous remettons au ministre du Travail la synthèse de notre observatoire avec les secteurs utilisateurs, et leurs taux d'accidents et de gravité.

Selon la règle actuelle, les entreprises de travail temporaire, en tant qu'employeurs, paient toutes les conséquences des accidents du travail. La tarification est quasiment intégralement imposée à l'employeur, alors que nous ne maîtrisons ni les conditions de travail ni le lien

« Lorsqu'un poste est vraiment exposé, les entreprises préfèrent bien souvent le confier à un intérimaire dont l'accident éventuel ne portera pas à conséquence sur son taux d'accidents du travail, extrêmement pénalisant. »
François Roux

hiérarchique, transféré vers l'entreprise cliente. Le client, lui, n'est responsable qu'à hauteur d'un tiers, et uniquement pour les accidents graves. Il faut donc mieux responsabiliser l'ensemble des acteurs, ce qui passe, selon nous, par un partage de la responsabilité. Nous proposons de la rendre égale pour chacun, sur tous les accidents. Ce compromis devrait avoir des effets très puissants pour diminuer le nombre d'accidents du travail. En effet, lorsqu'un poste est

vraiment exposé, les entreprises préfèrent bien souvent le confier à un intérimaire dont l'accident éventuel ne portera pas à conséquence sur son taux d'accidents du travail, extrêmement pénalisant. Au contraire, si elle en était partiellement responsable, nous constaterions à l'évidence une diminution du nombre d'accidents et des risques. J'ajoute que cette proposition peut tout à fait entrer en vigueur par décret.

L'exemple d'un groupe mutualiste au service de la prévention de la QVT et de l'accompagnement tout au long de la vie

Jean-Rémi Bur

Alain Ducardonnet

Question à Jean-Rémi Bur. Comment votre groupe peut-il aider à l'éclosion de la santé dans l'entreprise ?



Jean-Rémi Bur a 30 années d'expérience professionnelle dans le domaine des ressources humaines, à la fois dans le conseil aux entreprises (recrutement, rémunération) que dans de très grands groupes à dimension internationale. Il est spécialiste des rémunérations et avantages sociaux (création de la fonction chez Redcats/Kering, Imerys) et avant de rejoindre Vyv cette année, Jean-Rémi Bur était directeur de la protection sociale et de la mobilité internationale du groupe Total depuis 2008. Il intervient auprès des étudiants du MBA Compensation & Benefits de l'institut Magellan. Il a rejoint Vyv, premier groupe mutualiste de France, pour structurer la direction des partenariats au sein de la direction du développement groupe.

Le débat porte sur le rôle de l'organisme assureur, alors que la négociation sur la complémentaire santé a été très encadrée dans les entreprises avec les contraintes de paniers de soins et de contrats responsables.

Nous avons à faire face à de profondes mutations, et à une prise en compte des accidents du travail et des engagements RSE dans les stratégies d'entreprise. Celles-ci débordent, d'ailleurs, de l'ensemble des champs de l'accidentologie pour couvrir des aspects relatifs à l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle.

*« Un des leviers de cette nouvelle promesse mutualiste est d'affirmer que nous sommes capables d'accompagner les individus et leur famille quels que soient leur situation, leur type d'emploi, leur lieu de résidence. »
Jean-Rémi Bur*

Dans nos entreprises, nous assurons toujours le risque, vérifions aussi bien qu'il est correctement géré, et que la prestation est payée en temps et en heure. Cependant, les organismes mutualistes peuvent faire valoir l'ensemble de leurs services d'accompagnement à la personne, leurs soins et leurs services individuels, ce qui nous différencie d'un organisme à but lucratif. Comme les parcours de vie, les parcours professionnels ou les parcours de santé deviennent beaucoup plus morcelés qu'autrefois, nous devons pouvoir fournir à nos adhérents un accompagnement individualisé et adapté à toutes les situations. C'est l'enjeu des groupes mutualistes comme Vyv, qui protège 10 millions de personnes. La mutuelle revient ainsi en force dans le paysage assurantiel français. Un des leviers de cette nouvelle promesse mutualiste est d'affirmer que nous sommes capables d'accompagner les individus et leur famille quels que soient leur situation, leur type d'emploi, leur lieu de résidence. Si le vieillissement dans l'entreprise est un enjeu, celui hors de

l'entreprise en est un également. L'arrivée au travail avec ses difficultés en représente un autre, ainsi que toutes les nouvelles formes de travail. Les mutuelles sont à même de proposer toutes sortes de solutions aux petites comme aux grandes entreprises, et des services beaucoup plus globaux et structurés avec l'objectif de maîtriser les coûts de santé. Nous intégrons la prévention à nos services de manière à peser sur une "risquologie" qui mérite une attention plus stratégique qu'actuellement.

Santé au travail et parcours d'emploi



Stéphane Viry

Stéphane Viry né le 4 octobre 1969 à Épinal, est député de la 1^{re} circonscription des Vosges depuis le 18 juin 2017. Avocat de profession, il est conseiller municipal de la Ville d'Épinal et conseiller communautaire de la communauté d'agglomération d'Épinal. Stéphane Viry est très engagé dans le domaine associatif, notamment en tant que président de Jeunesse et Cultures et président du pôle EcoTer (économie sociale et solidaire). À l'Assemblée nationale, il est membre de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, et membre de la Mission d'évaluation et de contrôle de la Sécurité sociale.

Alain Ducardonnet

Stéphane Viry, quelle est votre synthèse ?

En effet, les ordonnances ne bousculent rien en matière de santé au travail. Les pourfendeurs des ordonnances craignaient que la fusion des IRP ne rende les questions spécifiques au CHSCT secondaires, mais je considère, au contraire,

qu'elles apportent une nouvelle chance pour que ces questions soient intégrées au rang de la stratégie globale de l'entreprise, et que les ressources humaines soient considérées comme un capital utile au développement de l'entreprise.

*« Les parcours
d'insertion*

À
l'Assemblée
nationale,
nous avons
débatu
de la
question
du *burn-
out* et de
sa

*professionnelle sont
une évidence
absolue dans notre
pays, et il faut
défendre cette
politique publique
de l'emploi. »
Stéphane Viry*

reconnaissance éventuelle en tant que
maladie professionnelle dans le cadre
d'une proposition de loi de nos
collègues de La France insoumise.
Leur réponse ne me semblait pas
satisfaisante, mais la question reste
ouverte, avec, en creux, celle du
financement d'une telle reconnaissance
en maladie professionnelle. Est-ce à la
branche ATMP de la supporter ou à la
Cpam classique par le biais des
indemnités journalières ?

Selon moi, la question des hommes
et des femmes revenus en situation de
travail par l'intermédiaire de l'insertion
par l'action économique mérite d'être
posée. C'est le sens de l'avis que j'ai
émis dans le cadre du projet de loi de
finances 2018 sur la mission travail et
emploi. En effet, même si notre
économie reproduisait de très
nombreux emplois et que la
croissance française redevenait très
forte, des personnes ne seraient pas
en situation de retrouver un emploi.
Les parcours d'insertion
professionnelle sont une évidence
absolue dans notre pays, et il faut
défendre cette politique publique de
l'emploi.

La force de ces parcours d'emploi est
qu'ils travaillent sur l'accompagnement
de la personne durablement éloignée

d'une situation de travail pour des
raisons personnelles, et ne pouvant
pas durablement trouver un emploi
classique en CDI. Si nous ne
l'accompagnons pas lorsque nous la
remettons en situation de travail, elle
ne pourra pas basculer dans
l'économie marchande et l'emploi
durable. Les employeurs de ce secteur
mènent un travail remarquable sur
l'humain, mais ils n'ont pas l'aptitude
ou la capacité de veiller au bien-être
des personnes dont ils ont la charge,
qui ont généralement été meurtries
par la vie. Il faut les remettre en
capacité de travailler durablement
avec tout ce que cela implique comme
relations avec les collègues,
acceptation d'un lien de
subordination et prévention de leur
propre santé. Ces employeurs, qui
sont des associations porteuses de
chantiers d'insertion ou des
entreprises intermédiaires, n'ont pas,
en l'état, les capacités suffisantes pour
veiller à cette question de bien-être au
travail, pourtant essentielle pour que
leurs missions portent leurs fruits de
façon pérenne. Je considère que notre
nation ne s'est pas suffisamment
mobilisée sur ce point, et qu'il faut très
rapidement ouvrir ce champ
d'exploration.

ALAIN DUCARDONNET

Quels éléments concrets pouvons-
nous proposer aux entreprises pour
mettre en œuvre ces dispositions ?

HERVÉ LANOUZIÈRE

Les entreprises devront mettre en
place progressivement les instances
représentatives du personnel. La loi
prévoit toute une période transitoire
puisque, depuis le 1^{er} janvier 2018,
chaque fois qu'une instance arrive à
échéance, elle doit se renouveler sur le

nouveau modèle. Cependant, les entreprises peuvent proroger les mandats le temps de s'organiser. Concrètement, elles doivent donc mettre ce temps à profit pour instaurer les choses correctement, et assurer la réussite du CSE.

Je reviens sur l'importance de la montée en compétence. Les acteurs du secteur doivent proposer des services aux entreprises à même de les accompagner dans cette démarche. Actuellement, de nombreuses entreprises se posent des questions juridiques particulières, mais selon moi, la question porte d'abord sur la façon de répartir intelligemment les délégués dans l'entreprise. Quelles sont les personnes bien placées au CSE

pour défendre correctement les conditions de travail ? Où seront placés les représentants de proximité

les plus judicieux ? Qui doit figurer dans la commission santé, sécurité et conditions de travail ? Quels sont les moyens, compétences et périmètre de

*« La problématique opérationnelle la plus délicate concerne les TPE et PME qui, généralement, ne sont pas suffisamment outillées. »
Charlotte Lecocq*

réflexion à lui accorder ? Sur tous ces points, la loi laisse de grandes marges de manœuvre, ce qui représente une très grande opportunité, car jusqu'à maintenant, les IRP étaient toutes calées de la même manière, quelle que soit la configuration de l'entreprise. Désormais, elles bénéficieront de plus de latitude en fonction de leurs spécificités, mais les mettre en place de façon positive pour l'employeur et le personnel méritera une vraie réflexion. D'où l'importance d'une offre de services à même d'élargir le champ de formation pour permettre la montée en compétence, et d'encourager les entreprises au dialogue sur l'élaboration du protocole. Il serait dommage de réduire ces opportunités à une simple question juridique. Les entreprises ont plutôt intérêt à prendre ce sujet à la hauteur des enjeux qu'il représente. Il faut accompagner la loi et notre mission a vocation à réfléchir à la manière dont nous pourrions présenter cette offre de services, organisés entre autres par les acteurs institutionnels.

La notion de maladie chronique évolutive est rentrée dans le code du travail avec les ordonnances. J'insiste sur ce point parce qu'il est important d'expliquer que les IRP devront désormais s'intéresser à la manière d'accompagner les personnes atteintes d'une maladie chronique évolutive en entreprise, ainsi que celles peinant à articuler vie professionnelle et vie privée. Cette offre de services doit être lisible pour les entreprises. Elles doivent savoir à qui s'adresser et recevoir une réponse rapide et réactive.

CHARLOTTE LECOQC

Je ne m'inquiète pas de la capacité des grandes entreprises à s'adapter à la nouvelle situation parce qu'elles sont déjà très organisées en la matière et sensibilisées aux enjeux économiques cachés derrière les enjeux humains. Leur accompagnement portera donc sur des aspects de formation pour mieux intégrer les aspects de santé et de sécurité aux réflexions stratégiques. Les organisations syndicales ont aussi un rôle important à jouer pour servir d'aiguillon et de garantie à la juste exploitation de cette instance. Cependant, il faudra dépasser un certain plafond. À ce jour, l'entreprise poursuit son objectif de performance économique. Nous l'incitons à le mailler davantage avec d'autres objectifs tels que la santé, la sécurité et le bien-être au travail, mais nous ne constaterons de réelles améliorations que lorsque l'objectif social de l'entreprise aura véritablement évolué. Je relève sur ce point que nos grandes entreprises portent aussi une responsabilité dans l'insertion du public fragile, et qu'elles doivent l'intégrer dans leur objectif social.

La problématique opérationnelle la plus délicate concerne les TPE et PME qui, généralement, ne sont pas suffisamment outillées. Les accompagnements dont elles bénéficient sont souvent ponctuels et, si elles ne sont pas accompagnées dans la durée, l'outil, qui, certes, existe,

reste inutilisé. Nous devons donc accentuer dans la durée leur accompagnement du pilotage de leur démarche de prévention, et nous assurer que celle-ci est intégrée dans leur stratégie et leur mode de fonctionnement.

Nous devons réfléchir également sur la question des travailleurs indépendants. À l'avenir, tout le monde passera par des phases d'auto-entrepreneuriat exigeant une forte responsabilisation personnelle. Actuellement, nous responsabilisons très fortement les employeurs par de nombreuses pressions juridiques, mais ils ne peuvent pas rester seuls à supporter tous ces enjeux. Au contraire, chaque individu doit être véritablement responsabilisé dans la prise en compte de son comportement et de son impact sur sa santé au travail et sur ses conditions de travail. Nous devons donc franchir encore un palier dans la responsabilisation des individus, qui est peut-être insuffisamment développée à ce jour dans nos représentations et notre système.

PAUL FRIMAT

La plupart des entreprises ne conservent pas le document unique. Dès lors, comment raisonner sur des problématiques d'exposition à cinq ou dix ans, ou de traçabilité ? Nous avons des textes, mais leur applicabilité demeure très relative, et difficile à réaliser.

« La plupart des entreprises ne conservent pas le document unique. Dès lors, comment raisonner sur des problématiques d'exposition à cinq ou dix ans, ou de traçabilité ? »
Paul Frimat

Selon moi, le problème majeur ne porte pas sur les accidents du travail, mais sur la gestion des âges et des maladies chroniques dans les années futures, qui se révélera impossible si nous ne raisonnons qu'en termes d'invalidité. Au contraire, il faut que les personnes souffrant de pathologies liées au travail ou à la vie puissent continuer à mener une activité professionnelle. J'encourage, donc, très fortement l'accompagnement de ces personnes, car je pense que nous avons fabriqué de la précarité et de la désinsertion. Nous connaissons une distorsion entre les personnes qui bénéficient d'un emploi sûr, celles qui voguent d'emploi en emploi, et celles qui sont sorties du système, et que nous ne parvenons pas à réintégrer.

Enfin, que voulons-nous ? Un système de santé au travail qui gère le risque au sens assurantiel ? Un système santé-travail au sens strictement médical, avec une spécialité qui étudierait les interactions entre le travail et la santé ? Ou bien faire de la santé au travail un acteur de l'ensemble du parcours de vie du salarié avec des liens avec le médecin référent ? Dans cette perspective, je milite pour le partage des dossiers médicaux santé au travail et les dossiers médicaux personnalisés. Nous parviendrions ainsi à prendre en considération d'autres facteurs tels que la nutrition ou le sommeil, et à relier les mutuelles, les services de santé et l'ensemble de la Sécurité sociale dans un système tout à fait positif.

Je termine par une pensée pour la fonction publique, qui est toujours

prise en compte en dernier en la matière.

JEAN-RÉMI BUR

Harmonie Mutuelle a mis en place un bouquet de protection sociale pour les jeunes créateurs d'entreprise qui passent par une plateforme et vendent leurs prestations à des grands groupes. Notre veille mène donc à des solutions pratiques déjà opérationnelles.

Les responsables de branche et d'organisation professionnelle doivent se saisir de ce sujet. Nous répondrons volontiers à un appel d'offres sur la complémentaire santé, mais s'il est élargi aux problématiques de prévention et d'accompagnement du salarié devenu individu une fois sorti de l'entreprise, nous nous en réjouissons. Le sujet doit être saisi dans les instances que sont les branches, les groupements professionnels et les CCM. Les grands groupes ont déjà organisé leur qualité de vie au travail et ont des services relativement importants, mais ce n'est pas le cas des TPE ou des PME, qui forment l'essentiel de notre tissu productif et qui ont besoin d'être largement accompagnées.

DAVID MAHÉ

Je pointerai trois risques et trois opportunités. Le premier risque qui concerne le déploiement de ces nouvelles instances est qu'il ne se passe rien ou pas grand-chose. Un temps de mise en place ou de transition trop long pourrait se traduire par un gel de certaines dispositions pourtant utiles en matière de santé au travail. Certaines entreprises sont tentées de reconduire les dispositifs de relations sociales existants et voudront peut-être

observer d'abord les actions menées par d'autres avant de s'emparer du sujet.

Deuxième risque : dans le nouvel agenda social de l'entreprise et du CSE, certains acteurs de l'entreprise, qui ne sont pas forcément des professionnels de la santé au travail, considéreront peut-être ce sujet comme moins prioritaire ou urgent que d'autres, et lui alloueront moins de moyens.

Troisième risque : les situations de travail locales de certaines entreprises comptant de nombreux sites pourraient être moins bien suivies et traitées durant la période de transition parce que la relation entre le directeur de site et les DP sera à réinventer.

Première opportunité : nous donnons une vraie chance à la négociation pour créer et faire émerger des solutions adaptées aux situations spécifiques de l'entreprise. Cet apprentissage nouveau du dialogue sur la santé au travail peut être mobilisateur pour l'ensemble de l'entreprise.

Deuxième opportunité : nous aborderons les questions de santé au travail *via* une vision globale des projets de l'entreprise. Nous comprendrons et intégrerons les questions de stratégie, d'organisation du travail, de pratique managériale ou de relations entre les différents acteurs. Or, aujourd'hui les dirigeants ne sont pas dans les CHSCT. Les présidents de CE ne s'intéressent pas aux questions de santé. Dans les CHSCT, les élus ont développé des expertises très intéressantes sur la santé, mais leur niveau d'expertise reste faible concernant les projets

d'entreprise, la stratégie, la finance, etc. Quant aux DRH, ils ont eu tendance à sous-traiter ce dialogue à des responsables QVT. Nous aurons, donc, à la fois l'opportunité pour les dirigeants de CE de s'intéresser aux sujets de santé, et pour les spécialistes de santé celle de s'intéresser aux projets de l'entreprise.

Troisième opportunité : nous déploierons beaucoup plus facilement dans l'entreprise de nouvelles pratiques de travail, en particulier, le télétravail, qui répond à une forte demande sociale et qui devient facilement diffusable dans l'entreprise. Mais d'autres expériences peuvent consister en l'expérimentation de nouvelles organisations du travail, d'innovations managériales qui donnent du sens et du plaisir au travail, de tentatives pour développer l'autonomie ou la reconnaissance non financière. Il sera possible désormais d'échanger sur ces sujets de manière assez fluide.

Pour l'instant, nous ne sommes qu'au tout début de l'histoire. Les opportunités sont belles à condition que les acteurs du secteur se saisissent véritablement du sujet.

LAURENT GROUAS

Un premier levier concerne la question de la mobilisation. Cette transformation nécessite une vision globale. Si nous raisonnons en silo, cela ne fonctionnera pas.

En outre, les entreprises sont certes volontaires pour avancer, mais aussi très soucieuses de leur trésorerie. Elles n'utilisent pas les plans et les différentes obligations réglementaires pour améliorer leur politique globale de performance. Il faut donc revenir à

« Nous donnons une vraie chance à la négociation pour créer et faire émerger des solutions adaptées aux situations spécifiques de l'entreprise. Cet apprentissage nouveau du dialogue sur la santé au travail peut être mobilisateur pour l'ensemble de l'entreprise. »
David Mahé

*« Je milite pour la
prévention collective
des risques, mais pour
des services plutôt
individuels. »
Laurent Grouas*

la réalité du chiffre et faire du CES un véritable enjeu de performance. Pour notre part, nous accompagnons des clients sur des études quantitatives d'absentéisme, qui sont un indicateur important dans l'entreprise. En effet, un point d'absentéisme coûte 1,6 point de masse salariale. Cela parle immédiatement à tout DAF d'entreprise. En complément, nous devons actionner le levier du multicomptence pour en faire une instance favorable à la transformation sociale.

Grâce à MyPrevention, nous avons constaté la dimension collective et la dimension individuelle. Nous mobilisons difficilement sur le collectif, mais davantage sur l'individuel. La protection sociale est une dimension collective, mais ma santé, une dimension individuelle qui évoluera tout au long de ma vie. Il faut, par conséquent, mettre en place des services dans une logique individuelle, qui ne soit pas exclusivement collective. Je milite pour la prévention collective des risques, mais pour des services plutôt individuels.

Nous réfléchissons aussi à l'employabilité. La santé comme facteur d'employabilité mérite d'être étudiée en profondeur par tous les acteurs publics, privés, lucratifs ou non.

FRANÇOIS ROUX

Une suggestion opérationnelle : développer la traçabilité des individus. En effet, ils changeront de plus en plus de statut, et il faut organiser une traçabilité plus solide que celle existant à ce jour. Nous le faisons déjà dans l'intérim, et nous avons instauré un système qui évite le double emploi, par exemple, des visites médicales. Nous organisons ainsi une meilleure visibilité du parcours des intérimaires.

En revanche, il n'y a aucune fatalité concernant les accidents du travail. Ils sont trop nombreux dans l'intérim. Toutes les analyses des cas de décès font ressortir un problème lié soit à l'accueil, soit à la prévention, soit enfin à la formation. Nous devons être capables de prendre des mesures importantes et réelles en termes de financement du système des accidents du travail.

DÉBATS

« L'expérience montre que les employeurs des PME ont une visibilité économique assez courte. Leur préoccupation principale est de survivre, et la santé au travail n'est pas leur principal souci. »
Bernard Salengro, médecin du travail, CFE-CGC

BERNARD SALENGRO, médecin du travail, CFE-CGC

L'expérience montre que les employeurs des PME ont une visibilité économique assez courte. Leur préoccupation principale est de survivre, et la santé au travail n'est pas leur principal souci. La loi de 1946 sur la santé au travail prévoyait bien d'éviter l'altération de la santé au travail, et dès 1906, le docteur Clemenceau l'avait mise en exergue. Mais les services de santé au travail manquent de capacité de régulation et de contrôle. En particulier, l'agrément que donnent les pouvoirs publics n'a pas suffisamment de force.

JEAN-CLAUDE BABIN, président d'honneur, Association naevus géant congénital

Je me réjouis que nous ayons évoqué les personnes atteintes de maladie chronique, bien souvent titulaires d'une reconnaissance de travailleur handicapé. Une solution aidant ces personnes dans les grandes entreprises concerne les services dédiés aux handicapés. Personnellement, j'ai failli me voir licencié de mon entreprise, et c'est le service dédié aux handicapés qui m'a sauvé et permis de continuer à travailler.

JACQUES TEXIER, président, ACMS

La table ronde est parfaitement compréhensible par le secteur métallurgique. Dans la métallurgie, les grandes entreprises signent des accords de QVT, mais vous parlez aujourd'hui de bien-être au travail. Or, le mot "qualité" est tout à fait important. En effet, la qualité est un état provisoire à gérer avec répétitivité. En général, elle s'accompagne de démarches volontaires de certifications, applicables aussi bien dans les grandes entreprises que dans les petites. Nous l'avons découvert avec les normes ISO, et la future norme 45001 sera utilisée par les entreprises de toute taille. Ainsi, pourquoi utilisez-vous le terme de bien-être au travail, et pas de qualité de vie au travail ?

Nous sommes dans une situation pleine de perspectives et de progrès. La loi de 2016 a enlevé à 80 % ou 90 % des salariés l'obligation d'une visite médicale, qui devient un suivi par une équipe pluridisciplinaire. Par conséquent, y a-t-il vraiment une pénurie de médecins du travail, ou plutôt une façon d'organiser correctement le service de santé au travail par une équipe pluridisciplinaire ?

Par ailleurs, quelle définition donnons-nous à la fiche d'entreprise ?

En outre, nous ne pourrions pas organiser une véritable prévention pour les salariés sans une traçabilité de leur vie. Ce système-là est à portée de main, puisque le projet est prêt, et que des échanges ont eu lieu avec le Coct (Conseil d'orientation des conditions de travail). En l'état, les services de santé seraient même capables de le financer. Mais il se heurte à une sorte d'inertie ou d'incompréhension. Pourquoi ? Sans identifiant unique, vous n'aurez pas de système d'exploitation des risques professionnels.

« Dans le secteur du transport et de la logistique, il y a deux fois plus d'accidents chez les intérimaires que chez les salariés permanents, et dans le bâtiment, c'est plus de 30 %. Il y a donc vraiment un sujet, et il faut appliquer le 50-50. »
François Roux

DAVID MAHÉ

Nous avons abandonné il y a plusieurs années les débats sémantiques. En effet, peu importe les termes employés. L'essentiel est que l'entreprise s'empare du sujet et agisse positivement en la matière. Les débats sémantiques ne sont pas indispensables. L'enjeu est que la santé au travail progresse dans notre pays, que les entreprises s'approprient le sujet, et que nous mettions en place des politiques adaptées aux situations.

VINCENT GIRAUX, président, Fédération des acteurs de prévention

Concrètement, comment intégrer la question du bien-être au travail dans le document unique, surtout au vu des tableaux croisés dynamiques inventés et des cotations diverses ? Ne faudrait-il pas retravailler, voire alléger le décret du 5 novembre 2001 ?

CHARLOTTE LECOCQ

Pour avoir accompagné de très petites entreprises dans la mise en œuvre de leur document unique, j'ai constaté qu'il permettait vraiment de pénétrer dans les situations de travail,

les problématiques d'organisation, de répartition des tâches, de communication, de management. Je pense donc qu'il reste un bon prétexte pour lancer le sujet. Au demeurant, son cadre légal reste assez ouvert, puisqu'il n'existe pas de format obligatoire, mais pléthore d'outils à disposition pour lui donner la forme la mieux adaptée à chaque entreprise et lui permettre de bien repérer les risques, les facteurs de risque et les façons de les réduire, voire de les supprimer. Mais je vous rejoins sur le fait que le D.U. peut facilement mettre en danger les TPE et les PME. Elles ont besoin d'être accompagnées pour le créer et le mettre en place, puis pour piloter leur démarche de prévention des risques. De mon point de vue, notre système de santé au travail doit plutôt évoluer pour que l'entreprise intègre ces enjeux dans l'essence même de sa stratégie.

BRUNO CARON, président, MFP services

Je remercie le professeur Frimat d'être intervenu sur le sujet de la fonction publique, dans laquelle les modalités d'application de la loi sur le dialogue social posent question.

En tant qu'organisme de l'assurance-maladie, nous entendons parler des maladies chroniques. Quelle articulation imaginer pour éviter les approches différenciées et tendre vers une harmonisation des moyens de l'assurance-maladie et de la santé en entreprise et dans la fonction publique ?

LAURENT GROUAS

Les entreprises suivent une notion de qualité et non de quantité. Bien souvent, elles sont confrontées à la complexité de remplir leur document unique parce que de très nombreux sujets apparaissent, qui ne sont pas

forcément à la hauteur de l'enjeu de performance. Et finalement, nous revenons à l'identifiant unique. Or, nous voulons gagner en efficacité pour cibler des actions personnalisées. Mais plus nous anonymiserons la donnée, plus nous la rendrons inaccessible. Quelle est la position des pouvoirs publics concernant la protection des données à des fins de santé, de sécurité et de qualité de vie au travail ?

DAVID MAHÉ

Les entreprises ont plus que jamais besoin de produire du bien-être et de l'efficacité au travail. Elles le feront sans doute moins sous la contrainte sociale ou juridique que pour répondre à des nécessités de transformation, d'attractivité et de responsabilité sociétale. C'est donc peut-être le bon moment pour devenir enfin un pays plus exemplaire dans le domaine de la santé psychologique au travail.

FRANÇOIS ROUX

Dans le secteur du transport et de la logistique, on constate deux fois plus d'accidents chez les intérimaires que chez les salariés permanents, et dans le bâtiment, c'est plus de 30 %. Il y a donc vraiment un sujet, et il faut appliquer le 50-50.

LAURENT GROUAS

J'encourage le débat à s'orienter autour de la notion d'employabilité, qui constitue un axe essentiel pour traiter correctement le sujet.

JEAN-RÉMI BUR

Les organisations syndicales et patronales doivent bien comprendre que la santé n'est pas seulement un régime d'assurance, mais que ce sont aussi des services au bénéfice de tous tout au long de la vie. Ainsi, dans leurs préconisations et analyses, dans les

cahiers des charges lors d'appels d'offres, ils devraient s'attacher à valider l'ensemble des prestations assurantielles classiques, et élargir le parcours de soin aux services proposés aux adhérents dans et hors de l'entreprise. Vyv possède des forces et solutions à faire valoir.

HERVÉ LANOUZIÈRE

Les entreprises connaissent des problèmes d'attractivité, de renouvellement et d'absentéisme. Plutôt que de parler de l'aptitude des individus, il faudra parler de l'aptitude des organisations. Les entreprises devront faire face aux populations actuelles, touchées par des maladies chroniques évolutives ou des handicaps. Elles devront s'engager dans l'égalité hommes-femmes, œuvrer pour les seniors, etc. Nous ne pouvons pas cloisonner sans cesse les populations. Toute entreprise doit être apte à recevoir des personnes indépendamment de leurs caractéristiques individuelles. Cela garantira d'ailleurs sa performance.

Je me suis toujours battu pour que la santé au travail soit sanctuarisée dans le code du travail, et je ne voudrais pas qu'elle devienne un tombeau. La déspecialisation de la santé au travail me paraît donc essentielle. En ce sens, articuler le document unique avec la santé au travail est crucial. C'est la raison pour laquelle le niveau du CSE s'élève. Nous ne mobilisons pas les mêmes forces lorsque nous parlons d'évaluation des risques et lorsque nous évoquons la qualité de vie au travail. À l'avenir, les RH et les comex des entreprises devront s'emparer de ces sujets dans une logique de performance.

PAUL FRIMAT

*« De mon point de vue, notre système de santé au travail doit plutôt évoluer pour que l'entreprise intègre ces enjeux dans l'essence même de sa stratégie. »
Charlotte Lecocq*

Je transmettrai deux messages : un suivi de santé efficace pour chacun d'entre nous passera forcément par une traçabilité collective précise des entreprises.

Ensuite, il faudra que chacun monte en compétence : les employeurs, les IRP, les salariés et l'ensemble des acteurs des services de santé, y compris les directeurs.

STÉPHANE VIRY

L'employabilité me paraît également essentielle, impliquant un accompagnement de la personne. Le législateur doit suivre en outre trois pistes de réflexion et probablement d'action dans les années futures. La première porte sur l'évolution des relations de travail. Désormais, la carrière linéaire sous la forme du salariat n'existe plus, au profit du travail indépendant. *Quid* du bien-être au travail de ces personnes-là ?

La deuxième piste est celle de l'épuisement psychique, du *burn-out*, qui pose actuellement une difficulté à la fois clinique, mais aussi juridique. Pour rassurer chacune des parties, il faudra sans doute que le législateur tente de poser un cadre.

La troisième piste concerne l'allongement de la durée du travail,

avec des individus en situation de travail, qui seront de plus en plus âgés, et soumis à diverses pathologies. Nos normes juridiques sur la question devront probablement évoluer.

CHARLOTTE LECOCQ

Selon moi, il faut réinterroger l'objet social de l'entreprise. Nous avons évoqué la problématique du handicap, mais nous pourrions parler plus largement de l'aptitude ou de l'inaptitude. Différents profils apparaissent, avec des failles ou des freins liés à un parcours difficile, un handicap, ou au vieillissement. L'entreprise doit vraiment faire évoluer son objet social pour se positionner de manière proactive sur ces enjeux sociaux.

J'insiste sur la responsabilisation des individus. Aujourd'hui, la responsabilité civile et pénale en matière de santé au travail repose exclusivement sur l'employeur. Cela doit rester ainsi, mais dans la mesure où demain les parcours professionnels verront alterner différents employeurs, ainsi que des périodes d'auto-emploi, il est nécessaire de travailler davantage sur la responsabilisation des individus eux-mêmes.

« J'insiste sur la responsabilisation des individus. Aujourd'hui, la responsabilité civile et pénale en matière de santé au travail repose exclusivement sur l'employeur. Cela doit rester ainsi, (...) il est nécessaire de travailler davantage sur la responsabilisation des individus eux-mêmes. »
Charlotte Lecocq

ÉDITO

OPTIMISTE

Le bien-être au travail grâce aux nouvelles technologies !

Stéphane Bourbier



Alain Ducardonnet

Stéphane Bourbier, en quoi les nouvelles technologies peuvent-elles contribuer au bien-être au travail ?

D'abord fondateur de lieux de séminaires accueillant des équipes en pleine transformation, Stéphane Bourbier a ensuite cofondé une entreprise de conseil en stratégie opérationnel spécialisée dans l'aménagement de sièges sociaux. C'est de là qu'il se passionne pour l'amélioration des conditions de travail et la sensibilisation des managements trop peu soucieux de mettre l'humain au centre des projets immobiliers. Dégagé du monde de l'entreprise et après avoir accompagné plusieurs start-up en tant que business angel, il a pris conscience de l'ampleur du burn-out en France avec 3 millions de victimes et 80 % des personnes qui s'estiment désengagées de leur emploi. C'est ainsi qu'il a l'idée de mettre en place une notation du bien-être dans les entreprises, qui forcerait le management à changer ses pratiques et ses concurrents à se caler sur cette nouvelle norme... La transparence comme moteur de changement sociétal. En juin 2016, Stéphane Bourbier fonde OurCompany avec Élodie Brisset, une amie psychologue passionnée par le monde du travail, Thomas Grobost, un spécialiste du digital, David Léonard, un designer graphique pour accoucher d'un produit digital intuitif et Didier Benichou, un ami entrepreneur et Business Angel.

Les nouvelles technologies, nous les avons tous subies au travers des transformations sociétales qu'elles ont entraînées dans nos entreprises et organisations. Il ne serait que justice qu'en retour, elles puissent nous apporter du bien-être au travail.

Nous avons recueilli des chiffres sur le coût élevé de la "non-santé" au travail, aussi bien pour les entreprises que pour chacun d'entre nous, directement et pour nos proches. Nous nous réjouissons que ces Journées s'intitulent "Faire de la France le leader du bien-être au travail". En effet, nous considérons que cette approche plus systémique,

après les conceptions centrées sur la santé physique, les risques psychosociaux, et enfin sur la qualité de vie au travail, cette vision holistique du bien-être au travail s'avère la meilleure manière d'agir efficacement dans une démarche de prévention active.

Depuis notre écosystème de *start-up*, nous constatons, par ailleurs, cette revendication sociétale des nouvelles générations - mais pas uniquement de leur part -, qui considèrent le bien-être au travail comme un nouveau droit fondamental, après des décennies de combat pour des acquis sociaux.

La plupart des mouvements sociétaux importants en France sont initiés ou accompagnés par des *start-up*. La

« J'en appelle au
devoir de la
République de
promouvoir l'égalité
des chances et du
droit à l'accès au
bien-être au travail. »
Stéphane Bourbier

sphère RH se montre particulièrement riche, avec plus de 400 *start-up*, faisant de la France le leader sur cette thématique. Après le recrutement, le développement des compétences, la formation, une cinquantaine d'entités de la *happy tech* agissent pour améliorer le bien-être au travail. Certaines sont investies dans le *well being*, le développement du bien-être des individus sur leur lieu de travail. Face à cette impossible déconnexion, il est important que les entreprises prennent soin des individus sur leur lieu de travail. Une deuxième catégorie de *start-up* agit sur la prévention des troubles physiques ou psychiques. Enfin, certaines travaillent sur les outils de mesure, de diagnostic et de suivi des plans d'action.

Les *start-up* sont souvent disruptives afin de faire changer les choses. Aujourd'hui, la technologie permet à des employés de s'exprimer chaque jour *via* des applications, sur leur bien-être au travail, indépendamment de leur employeur et de l'action gouvernementale. Des *big data*, des algorithmes, de la transparence permettent de publier des indices de bien-être en

provenance de l'ensemble des organisations et de redistribuer ce pouvoir de dire et d'agir, qui est aussi un devoir de citoyen.

Convaincue des bienfaits de la transparence, la *happy tech* produit des indices de bien-être dans des petites grandes entreprises et dans de nombreuses grandes organisations de la fonction publique accessibles à tous.

Nous observons ainsi de fortes disparités dans le bien-être au travail entre les hommes et les femmes, les métiers, les secteurs professionnels, les catégories socio-professionnelles. J'en appelle au devoir de la République de promouvoir l'égalité des chances et du droit à l'accès au bien-être au travail. La République fut souvent exemplaire en matière d'égalité d'accès à l'éducation et à la santé, et il est inacceptable que le bien-être au travail des femmes soit souvent inférieur à celui des hommes. Sans doute, la fonction publique, qui représente près d'un salarié sur cinq, pourrait-elle se montrer exemplaire dans ce domaine et recourir aux nombreuses *start-up* afin de transformer ses organisations.

FOCUS

Quels impacts de l'intelligence artificielle sur le travail ?

Animateur

Alain Ducardonnet

Médecin et journaliste sur BFMTV

Intervenants

Laurence Devillers

Professeure à la Sorbonne, docteure en informatique, chercheuse au CNRS, spécialiste des interactions entre l'homme et la machine et de la robotique sociale

Cédric Villani

Député de l'Essonne, premier vice-président de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (Pecst)

Stéphane Pimbert

Directeur général de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)

Intelligence artificielle : l'adopter sans la subir

Laurence Devillers

Alain Ducardonnet

Laurence Devillers, les robots vont-ils remplacer les hommes ?



Laurence Devillers est professeure d'informatique à l'université Paris-Sorbonne et chercheuse au Limsi-CNRS (Orsay) sur les Dimensions affectives et sociales dans les interactions parlées : enjeux technologiques et éthiques. Elle est l'auteure du livre Des robots et des hommes : mythes, fantasmes et réalité, paru chez Plon en 2017. Elle est membre de la Commission de réflexion sur l'éthique de la recherche en sciences et technologies du numérique (Cerna) d'Allistene. Elle est impliquée dans The IEEE Global Initiative for Ethical Considerations in the Design of Autonomous Systems depuis 2016 (<http://innovationatwork.ieee.org/courses/artificial-intelligence-and-ethics-in-design/>). Elle participe à la mise en place de l'institut de convergence pluridisciplinaire Dataia, de la plateforme TransAlgo (transparence et explicabilité des algorithmes) à Paris-Saclay et du HUB FrancelA (écosystème privé/public) sur la partie éthique. Elle a notamment participé à la réflexion sur les enjeux de l'IA dans FrancelA http://www.lemonde.fr/sciences/article/2017/11/07/quelle-intelligence-artificielle-en-france_5211266_1650684.html

Je suis sortie de mon laboratoire pour aller sur le terrain, car nous allons construire des machines à même de nous manipuler, et il importait d'en former les utilisateurs (*empowerment*). Il est également nécessaire de travailler sur l'éthique de ces systèmes.

Nous travaillons actuellement sur des systèmes robotiques qui pourront détecter les comportements et émotions des personnes et les modifier en fonction : *l'affective computing*, né en 1997 au MIT. C'est un système intéressant pour accompagner des personnes âgées isolées et dépendantes, ou des enfants en difficulté d'apprentissage. Mais de nombreux projets se créent également dans ce domaine, en vue de vendre n'importe quoi. Donc, attention au risque de manipulation.

Google Home est un véritable espion à la maison, qui vous prescrit des sorties, des achats, au risque de vous manipuler. Au niveau international, de nombreux chercheurs travaillent sur ces sujets. Au sein d'IEEE, société savante

internationale, nous étudions des objectifs de normes pour ces outils, qui dépassent le cadre français, car ces outils circulent partout.

Le *nudging*, connu grâce au prix Nobel d'économie, Richard Thaler, se définit comme "*incitation à faire*", grâce à des biais cognitifs. Ce concept a été conçu pour améliorer notre manière de gérer notre santé, notre comportement social, mais il peut être utilisé à mauvais escient. Au Japon, il existe des personnages en hologramme, qui agissent en empathie avec l'homme. Cet "agent conversationnel" Gatebox envoie des messages toute la journée. C'est un véritable dérapage.

Au travail, de nombreux outils viennent de l'intelligence artificielle. Jusqu'où s'en servir, et comment préserver la santé mentale et la capacité de décision des personnes ? Tant que les décideurs et les publics ne seront pas mieux formés à ces systèmes, la peur subsistera. Or, cette évolution est en route, et nous avons tout intérêt à en prévenir les dérives possibles. La machine peut davantage

calculer et mémoriser que l'homme, elle nous surpasse dans des tâches particulières. Nous cherchons à humaniser l'IA, alors que ce n'est qu'un outil. Il doit être utile à la société et centré sur l'éthique et l'humain.

*« Tant que les
décideurs et les
publics ne seront pas
mieux formés à ces
systèmes, la peur
subsistera. »
Laurence Devillers*

L'usage de l'IA, son impact sur l'amélioration des conditions de travail. Les enjeux sur la prévention des RPS et TMS

Stéphane Pimbert



Directeur général de l'Institut de recherche et de sécurité (INRS), qui a pour mission la prévention des maladies professionnelles et accidents du travail en France, et dont le siège est à Paris. Nommé en juillet 2009, Stéphane Pimbert a été précédemment directeur du centre de recherches de l'INRS de 2007 à 2009. Diplômé en droit et sciences politiques, il a exercé les fonctions de consultant en organisation au sein du cabinet Eurogroup Consulting et de secrétaire général de la branche services de l'Association française pour l'assurance de la qualité- Association française de normalisation (Afaq-Afnor). Il est membre en tant que personne qualifiée du Conseil national des conditions de travail (Coct) auprès du ministère du Travail. Il est également président du comité recherche de l'Association Internationale de Sécurité sociale (Aiss).

Alain Ducardonnet

L'intelligence artificielle est-elle utile dans l'entreprise, ou bien est-elle seulement source de peur ?

L'INRS est un organisme paritaire créé par les partenaires sociaux et la Cnamts afin de prévenir les maladies professionnelles et les accidents du travail. Notre périmètre concerne le risque chimique, physique, l'organisation du travail et les risques biologiques. En vue de la prévention, nous réalisons des études et recherches, des applications, de la formation et de l'information-communication. Nous avons également développé de la prospective, d'abord sur les nanoparticules, puis sur la collaboration homme-robot dans l'avenir. Nous travaillons sur l'intelligence artificielle au travail et ses conséquences sur la santé au travail et avons contribué aux travaux de Cédric Villani.

En premier lieu, pour nous, c'est bien l'usage de l'intelligence artificielle qui représente un formidable outil. En effet, l'intelligence artificielle elle-même apporte un progrès technologique, mais modifie l'organisation du travail. Nous le constatons dans l'utilisation d'exosquelettes dans l'industrie agroalimentaire, où une réflexion

s'impose sur les relations de travail et l'organisation. Certes, cela aide les salariés et accroît la productivité. L'introduction des commandes vocales dans les centres logistiques a été un réel progrès, mais a eu des conséquences, en partie corrigées par la grande distribution.

Nous avons jusqu'alors des exosquelettes passifs, mais ils sont en passe de devenir actifs, notamment, pour les personnes handicapées. Dans les entreprises, cela permettra de mettre en place une assistance physique aux acteurs, qui réduira l'effort et les actions répétitives et les contraintes sur les articulations. Cela peut apporter des progrès concernant les troubles musculo-squelettiques (TMS), première maladie professionnelle reconnue en France. L'exosquelette peut également offrir une solution au vieillissement et à l'allongement de la durée du travail, autres préoccupations des entreprises. De ces points de vue pragmatiques, l'intelligence artificielle constitue un formidable outil.

*« Quelles sont les conséquences physiques et mentales de l'homme augmenté ? On a constaté qu'au lancement des commandes vocales dans les centres logistiques, l'impact s'était avéré conséquent. »
Stéphane Pimbert*

En revanche, elle peut générer l'augmentation de la cadence de production et de la productivité. Quelles sont les conséquences physiques et mentales de l'homme augmenté ? On a constaté qu'au lancement des commandes vocales dans les centres logistiques, l'impact s'était avéré conséquent.

En second lieu, comment intégrer la prévention dans la technologie de l'intelligence artificielle, ainsi que le

dialogue social ? Les algorithmes des outils des plateformes de VTC peuvent prévoir des temps de livraison raisonnables, des capacités d'initiative laissées aux opérateurs. Certains le prévoient.

En conclusion, l'enjeu de l'usage et de l'humain prime. En termes de prévention, l'intelligence artificielle doit être vue comme un outil, que je qualifie de formidable : une belle réalisation humaine.

L'intelligence artificielle au service de l'éducation et du travail

Cédric Villani



Cédric Villani est un mathématicien français, titulaire 2010 de la médaille Fields et lauréat 2014 du prix Doob. Professeur à l'université de Lyon, il a été professeur-invité à l'université de Berkeley, de Princeton et de GeorgiaTech, puis directeur de l'Institut Henri-Poincaré de 2009 à 2017, dont il a démissionné au moment de son élection comme député de l'Essonne. À l'Assemblée nationale, il siège à la commission des Lois et préside l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques. En effet, Cédric Villani a toujours été impliqué dans les rapports entre science et société. Il est membre de l'Académie des sciences et de l'Académie pontificale des sciences. Il a donné des conférences dans plus de 70 pays, publié plusieurs ouvrages dont le best-seller Théorème Vivant traduit en 12 langues. Il a participé à de nombreux conseils scientifiques auprès d'institutions publiques - dont la Commission européenne - ou privées (Conseils scientifiques d'Orange, d'EDF, d'Atos et du BCG). Cédric Villani est ancien élève de l'ENS Ulm, docteur en mathématiques et habilité à diriger des recherches. Il est docteur honoris causa de plusieurs universités dont HEC Paris. Il est chevalier de la Légion d'honneur et vice-président du think tank

Alain Ducardonnet

Un rapport sur l'enseignement des mathématiques est en cours ?

Il devrait être communiqué fin mars et annoncera la stratégie gouvernementale. Je profite de cette question sur ce rapport réalisé avec Charles Torossian, pour évoquer les souffrances au travail des enseignants, qui sont souvent sous-estimées.

À quelques mois d'intervalle, j'ai reçu deux courriels du même jeune docteur en mathématiques passionné par son métier de professeur. Il m'a de nouveau écrit ensuite, me faisant part de son impuissance à se faire accepter des élèves et de son départ en arrêt maladie pour dépression. Ce type de situation est trop fréquent, car nous ne préparons pas suffisamment nos enseignants aux difficultés de leur métier. La souffrance au travail ne se résume pas aux problèmes hiérarchiques et à la pénibilité.

À cheval entre mes missions d'intelligence artificielle et de mathématiques, des enseignants me font part du vœu de l'inspecteur de voir utiliser le numérique en cours. Or, un changement d'habitude sans appropriation ni adhésion semble

injustifié. Le numérique enrichit un cours s'il est intelligemment construit dans son domaine d'utilité. D'autres métiers subissent cette manière d'imposer des outils, qui est mal vécue. Il importe d'en construire l'utilisation en amont avec les utilisateurs.

Nous devons savoir si la technologie se met au service de l'humain, ou bien si c'est le contraire. Nous retrouvons la dialectique hégélienne du maître et de l'esclave. Nous le percevons dans notre usage personnel, et pas seulement professionnel. Au début de la numérisation des échanges, les courriers électroniques étaient perçus comme un moyen de gagner du temps sur les échanges, mais ils ont augmenté notre temps de communication, car le nombre de conversations a explosé. C'est comme si nous servions la machine. Nos exigences ont augmenté sans que l'on puisse désigner un responsable. Cela va s'accroître probablement avec l'efficacité des outils d'intelligence artificielle.

Ainsi, l'intelligence artificielle devrait nous aider dans les affaires pénales en désengorgeant les tribunaux, grâce à

des assistants qui pré-instruiront les dossiers. En revanche, la nouvelle situation risque de faciliter le dépôt de plaintes, car chacun agira en justice de manière plus efficace en connaissant ses chances de succès. Ne sous-estimons pas l'effet rebond des nouvelles technologies.

*« Si l'intelligence artificielle permet de détecter des situations anormales comme des fraudes, elle doit pouvoir aider à détecter des situations de souffrance. »
Cédric Villani*

Sans nul doute, la question de la relation homme-algorithme sera un domaine de recherche de haut niveau, aussi bien théorique que sur le terrain, pour adapter l'outil au mieux. Dans le domaine médical, l'intelligence artificielle relève des systèmes experts d'aide à la décision ou se base sur des exemples (aide au diagnostic, reconnaissance automatique de pathologies) et nécessite de grandes bases de données structurées,

actuellement gérées par des personnes. Alimenter ces bases manuellement est pénible et source d'erreurs. Une branche de l'intelligence artificielle permet de transformer en données un compte rendu rédigé en langage naturel. Il s'agit bien d'une aide pour utiliser la machine, qu'il est souhaitable de développer.

Des outils d'observation sont nécessaires pour accompagner ces processus. Trop cadrer les choses risque de nous priver de l'essentiel, mais les organismes de dialogue social pourraient s'en emparer prochainement. Si l'intelligence artificielle permet de détecter des situations anormales comme des fraudes, elle doit pouvoir aider à détecter des situations de souffrance.

SESSION II

Nouvelles formes de travail et santé au travail

Président

Bernard Perrut

Député du Rhône, vice-président de la commission des Affaires sociales

Animateur

Alain Ducardonnet

Médecin et journaliste sur BFMTV

Intervenants

Richard Abadie

Directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

Katia Kostulski

Professeure des universités, Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD-Cnam)

Didier Baichère

Député des Yvelines, vice-président de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (Opecst)

Didier Papaz

Président-directeur général d'Optic 2000

Benoit Le Bournault

Directeur des ressources humaines de Pfizer

Fabien Piazzon

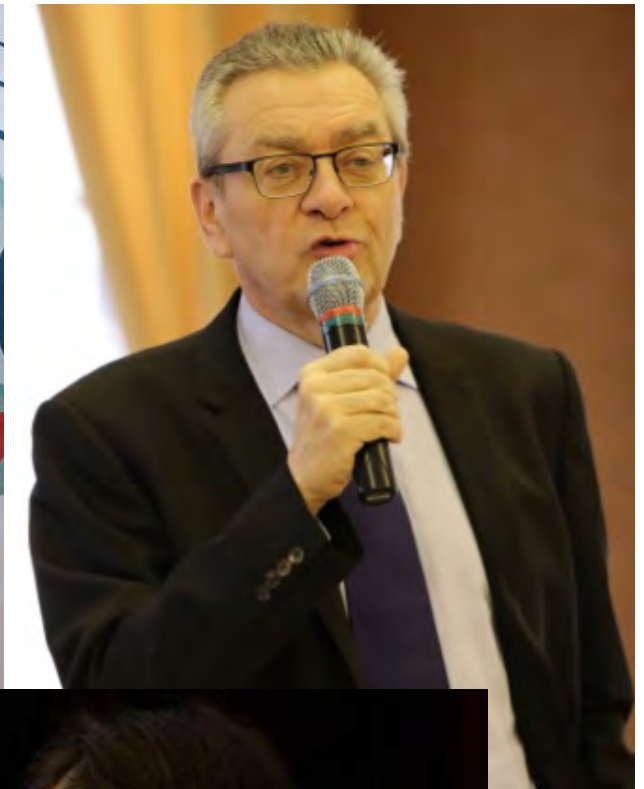
Partner qualité de vie au travail au sein d'Ayming

Marine Jeantet

Directrice des risques professionnels, Caisse nationale de l'assurance-maladie (Cnam)

Sophie Thiéry

Directrice des relations avec les décideurs sociaux du groupe Aesio



Introduction

Bernard Perrut



Alain Ducardonnet

Bernard Perrut, je vous laisse le soin d'introduire cette seconde session.

Chaque jour, en tant qu'élu local et national, je mesure combien le thème du bien-être au travail est une préoccupation partagée par tous les concitoyens et une réalité quotidienne.

Après l'impact du dialogue social et le thème de l'intelligence artificielle, nous devons évoquer les nouvelles formes de travail, les métiers qui ne sont pas encore connus. C'est un défi important.

Nous avons tenté ce matin de définir la notion de bien-être au travail. L'Organisation mondiale de la santé le détermine comme un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, les contraintes et possibilités enregistrées sur le lieu de travail, d'autre part. Nous constatons que les entreprises s'intéressent de plus en plus au bien-être de leurs salariés et mettent en place les démarches utiles à l'amélioration des conditions de travail. Insuffisamment, semble-t-il. Le bien-être au travail est aussi un

vecteur de performance socio-économique.

Les pouvoirs publics s'impliquent sur ces sujets. Les gouvernements ont demandé des rapports, et il appartient au législateur de faire de ce sujet une priorité. Les différentes formes de souffrance ont été abordées : la pénibilité, l'épuisement professionnel, le *bore-out*. Il faut aller plus loin, avec la reconnaissance des maladies professionnelles, des risques professionnels, et l'action des services de santé au travail. Leur mission relève historiquement de la prévention et doit être renforcée.

Le lieu de travail classique n'existe plus. Le numérique fait irruption dans de nombreux métiers. Mais les salariés souhaitent que ces outils soient régulés et invoquent le droit à la déconnexion. L'évolution des modes de consommation conduit les entreprises à revoir leur organisation et à mettre en place le travail à tout moment. Le numérique est un outil, mais les salariés veulent participer à la définition de leurs conditions de travail.

Bernard Perrut, né le 24 janvier 1957, est député du Rhône depuis 1997 et maire honoraire de Villefranche (2008-2017), après avoir été conseiller régional Rhône-Alpes, président de la communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais. Sa formation universitaire, sa profession d'avocat, et ses mandats électifs l'ont conduit à s'impliquer dans le développement économique, la vie des entreprises, l'aménagement du territoire, l'emploi, la santé, la protection sociale, la dépendance... Il a présidé le Conseil national des missions locales pour l'emploi des jeunes. Président du conseil de surveillance de l'hôpital Nord-Ouest, situé dans le département du Rhône, il est engagé actuellement dans la mise en place d'un important groupement hospitalier de territoire, qui va générer des investissements importants et des emplois. Il est membre de la commission des Affaires sociales dont il est vice-président.

*« Le numérique est un outil, mais les salariés veulent participer à la définition de leurs conditions de travail. »
Bernard Perrut*

Nous sommes tous impliqués dans cette question, du secteur privé au secteur public, en passant par le domaine de la recherche. Nous avons besoin d'une auto-évaluation du bien-être et du bonheur au travail. Pour cela, il importe de le percevoir, afin de le faire évoluer.

ALAIN DUCARDONNET

Je propose à tous nos intervenants de se présenter eux-mêmes.

KATIA KOSTULSKI

Je suis professeur au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) dans une spécialité de la psychologie du travail appelée "clinique du travail" et, depuis peu, directrice du Centre de recherche travail et développement. Ce laboratoire du Cnam réunit des spécialités de la psychologie comme la clinique de l'activité, l'ergonomie, la psychologie de l'orientation et le *counselling*, ou encore la psychosociologie clinique.

Ce laboratoire est largement financé par les contrats privés. Cela signifie que nos travaux sont sérieusement ancrés dans la demande sociale, et que nous intervenons non pas seulement pour développer des connaissances sur la santé au travail, mais pour transformer les situations de travail dans des milieux professionnels demandeurs. Ainsi, ce sont aussi des méthodologies d'intervention, des moyens d'agir, que nous développons.

MARINE JEANTET

Je suis médecin et inspectrice des affaires sociales. Par ailleurs, je dirige depuis trois ans la branche accidents du travail-maladies professionnelles de la Sécurité sociale, qui assure les victimes en cas d'accident sur leur lieu

de travail et réalise des actions de prévention auprès des entreprises.

SOPHIE THIÉRY

Je travaille au sein du groupe mutualiste Aesio spécialisé dans la protection sociale, à la fois en santé et en prévoyance, en tant que directrice des relations avec les décideurs sociaux (organisations syndicales, patronales, notamment). Nous travaillons pour 40 000 entreprises et couvrons de nombreux secteurs professionnels, notamment, dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. En tant que membre du Conseil économique, social et environnemental (Cese), j'ai réalisé un rapport paru fin 2017 sur les nouvelles formes de travail indépendant.

DIDIER BAICHÈRE

Avant d'être élu député, j'ai occupé pendant vingt ans des postes de DRH, principalement dans les secteurs des technologies et de la défense. Je m'intéresse depuis longtemps à la valeur que constitue le capital immatériel des entreprises. La santé au travail est un enjeu managérial fort, qui rejoint la performance et l'objet social de l'entreprise. Certes, l'entreprise crée du travail et de la valeur économique, mais elle doit assumer en même temps son rôle d'acteur essentiel dans la vie et le développement de la Cité. En tant que vice-président, avec Cédric Villani, de l'Office des sciences et technologies, je constate de nombreuses expérimentations de nouvelles formes de travail. Les managers se sont souvent exprimés avant le législateur dans ces domaines (télétravail, tiers-lieux, auto-entrepreneurs...). Il est temps de les écouter avant de légiférer !

*« Certes, l'entreprise crée du travail et de la valeur économique, mais elle doit assumer en même temps son rôle d'acteur essentiel dans la vie et le développement de la Cité. »
Didier Baichère*

RICHARD ABADIE

Je suis directeur général de l'agence en charge de l'amélioration des conditions de travail (Anact), dont l'action consiste à agir sur deux déterminants : l'organisation du travail et les relations professionnelles. En termes de méthode, le réseau Anact accorde une place importante à l'expérimentation parce que nous portons une approche de la prévention qui s'appuie sur l'analyse du travail réel et sa mise en discussion.

DIDIER PAPAZ

Je suis le P.-D.G. du groupe coopératif Optic 2000, qui comprend Optic 2000, Lissac et Audio 2000. Nous travaillons avec 4 500 professionnels de santé et expérimentons et pratiquons la prévention en entreprise.

BENOIT LE BOURNAULT

Pfizer est une entreprise du médicament présente dans de nombreux domaines thérapeutiques comme les maladies rares, l'oncologie, la vaccination. Nous avons également

pour mission d'accompagner les patients dans le bon usage. En tant que directeur des ressources humaines, je capitalise sur l'humain.

FABIEN PIAZZON

Je suis responsable des offres de conseil, au sein du groupe Ayming spécialisé dans le conseil et l'accompagnement des entreprises en matière de performance. Je travaille plus précisément sur la performance RH et l'aspect qualité de vie au travail. Nous intervenons auprès de grands groupes comme auprès de PME, ainsi qu'auprès de la fonction publique.

Le lien entre efficacité et santé

Katia Kostulski



Psychologue, docteure, professeure des universités depuis 2012, Katia Kostulski a développé son activité clinique et ses recherches à l'hôpital (soignants, chirurgie), dans la magistrature (procureurs de la République, juges d'instruction, etc.), mais aussi dans différentes entreprises du tertiaire ou d'ingénierie, sur des problématiques de santé au travail en psychologie. Elle dirige un programme de recherche (doctoral) sur ces questions, et a développé des collaborations internationales, notamment avec le Brésil (PUC Sao Paulo, USP Sao Paulo), l'Italie (Università della Sapienza), l'Angleterre (Warwick Business School), et la Finlande (Helsinki Institute for Occupational Health). Depuis janvier 2018, Katia Kostulski dirige le Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD, 4132), laboratoire qui développe des recherches sur la santé au travail et sur les méthodologies d'intervention en milieu professionnel. Elle est également responsable de l'une des équipes de recherche du CRTD, l'équipe psychologie du travail et clinique de l'activité. Katia Kostulski enseigne au Cnam, en psychologie, sur la pratique de la psychologie, les méthodologies d'intervention, et la psychologie du dialogue.

Alain Ducardonnet

Nous avons évoqué ce matin les différences sémantiques entre santé et bien-être au travail. Quel distinguo et quel mot faut-il employer ?

Il y a effectivement un glissement entre l'intitulé retenu pour la journée, le "bien-être", et la question de la santé au travail. Ce n'est pas anodin, car la santé au travail n'est pas tant liée au bien-être qu'au bien faire. Plus exactement, il n'y a pas de bien-être sans bien faire !

Souvent, on demande aux psychologues de se cantonner aux problèmes de souffrance. Or, de notre point de vue, la santé et l'efficacité sont étroitement liées. Les travaux réalisés en clinique de l'activité l'ont largement montré (cf. les travaux d'Yves Clot). Ce qui use et rend malade au travail, tant psychologiquement que physiquement, n'est pas tant d'avoir trop de travail que de ne pas pouvoir se reconnaître dans ce qu'on fait, d'avoir le sentiment de faire un travail qui serait ni fait ni à faire... Promouvoir la santé au travail, c'est, au contraire, permettre aux professionnels de développer individuellement et collectivement l'efficacité de leurs actions quotidiennes. L'efficacité s'entend ici comme une conjonction de l'efficace et du sens, ou bien de la

performance et du sens. Si je suis efficace dans mes tâches, mais que la performance que je réalise ne correspond pas à la conception que je me fais de mon travail, à ce que je pense que je devrais faire... alors, potentiellement, j'entame ma santé dans des ruminations de sentiments et de ressentiments d'inutilité, d'absurdité, d'impuissance. En revanche, si mon action fait sens pour moi au sens large, si elle répond à ce qu'on attend de moi, mais aussi à ce que mon métier attend de moi, c'est différent. Le pouvoir d'agir au travail est tout à la fois un garant de l'efficacité et de la santé.

Il nous est arrivé à tous, une fois au moins, de rentrer chez soi épuisé et poursuivi par tout ce que nous n'avions pas réussi à faire dans la journée. Pour les personnes chez qui cette expérience devient chronique, les risques pour la santé, risques de toutes sortes (psychologiques ou physiques), s'aggravent : les professionnels peuvent en faire, au sens propre, une maladie.

Renforcer la santé au travail : un investissement nécessaire

Marine Jeantet



Médecin spécialiste en santé publique, Marine Jeantet démarre sa carrière en 2002 à l'Agence française des produits de santé (Afssaps) avant de rejoindre la Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CCMSA) comme référente pour le médicament et les dispositifs médicaux. En 2007, elle rejoint la direction de la Sécurité sociale (DSS) en tant qu'adjointe au sous-directeur du financement du système de soins. En 2010, elle devient conseillère médicale du directeur de la Sécurité sociale, puis intègre, en 2011, l'Inspection générale des affaires sociales (Igas). Début 2015, Marine Jeantet rejoint la Cnamts comme directrice des risques professionnels.

Alain Ducardonnet

Vous qui étudiez les risques professionnels, retrouvez-vous cette notion de ne pas réussir et de ne pas être reconnu ?

En tant que médecin, je sais qu'il y a une interaction entre le corps, l'environnement et notre psychisme. Nous savons par exemple que les lombalgies sont souvent liées à des contextes psychologiques difficiles, sans nier pour autant la réalité de la souffrance physique. Les causes mécaniques ne sont pas les seules en cause. Plusieurs rapports ont été réalisés sur les lombalgies et les risques psycho-sociaux, et cela n'est pas un hasard si certains secteurs cumulent ces risques.

Cédric Villani évoquait la souffrance des enseignants, et nous constatons que la moitié des risques psycho-sociaux touchent des personnes en contact avec le public. Un management difficile n'est pas le seul en cause, la relation avec l'extérieur l'est également. Le commerce, le transport et le soin à la personne sont les secteurs les plus exposés, à juste titre. Être confronté en permanence à une agressivité verbale ou gestuelle a des

répercussions sur le fonctionnement de travail.

Le nombre d'accidents du travail s'est fortement réduit depuis la Seconde Guerre mondiale, pour différentes raisons. Beaucoup de mesures ont été prises, de nombreuses normes établies, l'organisation du travail a changé, la sécurisation des machines s'est améliorée, une mutation dans les entreprises a eu lieu. Celles-ci ont compris qu'il était rentable d'investir dans la prévention. Le tissu économique s'est également transformé, ce qui a fait évoluer l'exposition aux risques.

La branche accidents du travail-maladies professionnelles (AT-MP) existe depuis 1898 ; elle s'est toujours adaptée à de nouveaux risques et aux nouvelles formes de travail. Pour autant, les risques en tant que tels ne changent pas fondamentalement. C'est plutôt le cadre de travail qui va évoluer : celui-ci sera plus fragmenté, plus flexible, il n'y aura plus forcément

*« La branche accidents
du travail-maladies
professionnelles
(AT-MP) existe depuis
1898 ; elle s'est
toujours adaptée à de
nouveaux risques et
aux nouvelles formes
de travail. »
Marine Jeantet*

d'unité de lieu ni de collectif de travail, et le cadre en question donnera plus ou moins de sens. Cela aura nécessairement un impact sur la santé au travail. En parallèle, le profil des salariés évoluera. Les salariés vieillissent, l'âge de la retraite reculera. Nous observons à l'assurance-maladie

une augmentation des arrêts de travail liés à l'âge des salariés. Les maladies chroniques se développent aussi avec l'âge, et nous devons faire évoluer nos modes de prévention en fonction des nouvelles formes de travail et de l'évolution du profil des salariés.

Nouvelles formes de travail : points de vigilance et opportunités

Richard Abadie



Richard Abadie a été nommé directeur général de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), par arrêté du 4 mai 2017 du ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social ; il est entré en fonction le 15 mai 2017. Il est diplômé en 1991 de l'Institut d'études politiques de Toulouse (filiale fonction publique), il a suivi, en 1993, une formation d'inspecteur-élève du travail à l'Intefp (Institut national du travail de l'emploi et de la formation professionnelle) pendant dix-huit mois. De 1994 à 2004, il est inspecteur du travail en section d'inspection dans le Var. Richard Abadie a ensuite été directeur adjoint en charge du pôle entreprises de la DDTEFP de l'Ain, de 2004 à 2011, puis de chef du département risques professionnels au sein du pôle politique du travail de la Direccte Rhône-Alpes de 2011 à 2013. Il occupait depuis 2013 le poste de directeur des études de l'Intefp.

Alain Ducardonnet

Qu'entendons-nous par "nouvelles formes de travail" ?

Certains formes de travail qui se développent aujourd'hui, en partie grâce au numérique, sont présentées comme des phénomènes émergents. Pourtant, elles s'inscrivent également dans le cadre de tendances et d'objectifs qui préexistaient. Elles relèvent, en effet, pour partie d'un processus de rationalisation qui vise à optimiser la performance, d'un mouvement de flexibilisation des conditions du travail et de travail, et d'une tendance plus générale à l'individualisation. Ce qui fait, par contre, la spécificité de la période contemporaine, c'est probablement la combinaison de différentes technologies associées à la révolution internet, un véritable système.

Cela nous amène à identifier plus particulièrement quelques points de vigilance en lien avec ces évolutions. Ils portent sur l'intensification du travail (je fais davantage de fois mon geste professionnel dans un même laps de temps), sur la densification du travail (j'accomplis d'autres gestes professionnels), mais aussi sur la fragmentation et la dispersion du travail (je suis souvent interrompu)... Ce qui

pose très clairement la question de la charge de travail, qu'elle soit physique, psychique, cognitive, ou encore collaborative...

Pour autant, les nouvelles technologies et formes de travail constituent aussi des facteurs de ressources pour la santé au travail, que ce soit pour la réduction de certaines pénibilités, ou encore pour favoriser la communication et la collaboration - y compris à distance.

Ces points plus ou moins positifs doivent être considérés simultanément.

Prenons un exemple, plus particulièrement développé dans la *Revue des conditions de travail*, celui lié à l'introduction des robots de traite dans les exploitations laitières. Si elle réduit la pénibilité par la diminution des manutentions et la suppression de la présence impérative pendant la traite, cette innovation place aussi l'éleveur face à de nouvelles exigences, son métier devenant plus analytique par la compulsion de nombreuses informations et données, ce qui peut accroître sa charge mentale de travail.

L'engagement de Pfizer pour la santé au travail

Benoit Le Bournault



Diplômé d'une maîtrise en gestion des entreprises, Benoit Le Bournault a rejoint Pfizer en 2001, au poste de Business Analyst Manager. Il a, depuis, occupé différentes fonctions chez Pfizer, au sein des équipes ressources humaines, finance et organisation. En 2012, il est nommé directeur des opérations ressources humaines pour l'Europe du sud-ouest. Il a pris, à 38 ans, à compter du 1^{er} avril 2013, les fonctions de directeur des ressources humaines pour les activités santé humaines, R&D et santé familiale.

Alain Ducardonnet

Dans les entreprises, comment traduisez-vous ces nouvelles formes de travail ? Est-ce une réalité, est-ce nécessaire de changer les choses et ce besoin vient-il de la direction, du DRH, de l'organisation ou bien des salariés eux-mêmes ?

C'est un tout, dans la mesure où ces politiques et les plans d'action sont définis par le comité de direction, mais cela relève également d'un intérêt collaboratif avec les salariés et les institutions représentatives du personnel, qui jouent un rôle majeur dans l'organisation.

À propos de la santé au travail, il est important de pouvoir positionner les politiques de ressources humaines au cœur de la stratégie de l'entreprise. Si vous êtes capable de mettre en place des actions concrètes pour faire évoluer à la fois les compétences, des programmes de reconnaissance, d'égalité professionnelle et d'équilibre des temps de vie, de la QVT, cela produira de la santé au travail. C'est ce que nous avons entrepris chez Pfizer.

En termes de planification de l'activité, le télétravail constitue une

révolution. Nous l'avons instauré en 2012 avec les organisations syndicales. Nous avons proposé aux collaborateurs du siège de travailler deux jours par semaine à leur domicile. Après dix-huit mois d'activité, nous avons réalisé une enquête, qui a démontré que, grâce au gain du temps du trajet, les salariés pouvaient travailler davantage, prendre plus de temps pour leur vie privée et pour faire du sport. C'est donc un gain aussi bien pour les salariés que pour l'entreprise.

Chez Pfizer, nous accordons une importance cruciale à la prévention et pas uniquement sur les TMS et les risques psycho-sociaux. Le rôle des assurances et des organisations syndicales se révèle majeur. Nous avons mis en place des sessions de sophrologie et d'ostéopathie dans l'entreprise. Grâce à une négociation

avec les organisations syndicales, les séances d'ostéopathie ont été prises en charge grâce au dispositif de frais de santé et les salariés sont suivis sur leur lieu de travail.

Et dans le cadre de notre plan d'action pour 2018, nous réfléchissons à la façon de mieux assurer le retour à l'emploi des personnes souffrant de maladie

chronique ou d'épuisement professionnel. Actuellement, nous lançons un groupe de travail pour réfléchir et repenser, adapter et favoriser ce retour. C'est, en effet, une priorité pour 2018 : favoriser le lien social avec l'adaptation du temps de travail et de l'organisation des activités.

Comment des opticiens développent la prévention en entreprise

Didier Papaz



Président-directeur général d'Optic 2000 depuis juin 2006, reconduit à ce poste en juin 2016 pour six ans ; Didier Papaz a fait l'essentiel de sa carrière dans le secteur de l'optique et de la lunetterie. Il est associé à Optic 2000 avec sept magasins : six Optic 2000 et un Lissac. Depuis 1990, Didier Papaz a successivement été délégué régional, administrateur et chargé du suivi des finances du groupement, puis il est devenu président du conseil d'administration. Conseiller de la Banque de France, Didier Papaz a aussi été président de la chambre de commerce et d'industrie de Troyes et de l'Aube de 2001 à 2005. Il est également cogérant d'Audio 2000, président de Lissac enseigne, président de l'ESC Troyes et administrateur de la Fédération du commerce associé.

Alain Ducardonnet

Didier Papaz, comment pourriez-vous bénéficier de cette nouvelle loi sociale ?

Ce qui nous intéresse en priorité, c'est la santé auditive et visuelle de nos clients, et plus largement, des Français, cela s'étend au-delà d'un simple marché de ventes de lunettes et de prothèses auditives.

Nous nous intéressons aux entreprises depuis maintenant trois années. L'un des dossiers de l'année 2016 de notre observatoire de la santé visuelle et auditive avait pour sujet la santé visuelle et auditive au travail des plus de cinquante ans. Nous nous sommes rendu compte que pour étudier et pallier la fatigue professionnelle, nos capteurs sensoriels devaient fonctionner correctement. En effet, environ 80 % des informations traitées proviennent des yeux, la majeure partie des autres informations provenant des oreilles. Nous devons donc, dans le cadre de la prévention, nous assurer que ces deux sources d'informations majeures soient fonctionnelles. Or, selon nos études, environ 20 % des Français sont mal corrigés. Ce défaut de correction peut entraîner des fatigues visuelles et

des souffrances professionnelles.

Pour ce qui touche à la vision, la prise en charge est correcte dans la mesure où, jusque récemment, vous pouviez tous bénéficier d'une visite auprès du médecin du travail, dans le cadre duquel un examen visuel était judicieusement mené. Malheureusement, ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Ainsi, une grande partie des travailleurs, ceux qui ne sont pas exposés à des situations à risque, ne bénéficient pas d'un tel examen. Le dépistage en souffre.

De plus, l'état du dépistage auditif est pire. Auparavant, lorsque les circonstances étaient somme toute correctes, seulement un tiers des médecins du travail effectuaient un dépistage auditif (250 médecins ont été interrogés lors de notre enquête). Le dépistage effectué était alors tonal, et non verbal. En d'autres mots, aucun autre examen de compréhension n'était réalisé. Or, nos études nous ont révélé que 35 % des personnes âgées de plus de cinquante ans présentent des risques d'incompréhension ou de

*« En France, environ deux millions de malentendants ne sont pas équipés, ce qui peut être source de souffrance professionnelle due à une incompréhension des demandes de leur hiérarchie, de leurs collègues, etc. »
Didier Papaz*

mauvaise communication au travail liés au fait qu'une oreille au moins est atteinte de presbycusie, et que ces personnes ne sont pas correctement équipées pour pallier cette déficience.

En France, environ deux millions de malentendants ne sont pas équipés, ce qui peut être source de souffrance professionnelle due à une incompréhension des demandes de leur hiérarchie, de leurs collègues, etc. En outre, ces personnes ont tendance à ne jamais avouer leur déficience auditive.

Pour résoudre ce problème, nous sommes 4 500 professionnels sur le terrain et mettons dorénavant en œuvre des campagnes de prévention en entreprise afin d'y effectuer des diagnostics. Par la suite, ces diagnostics conduiront les personnes concernées à aller se faire soigner chez un ophtalmologiste ou un médecin ORL. Qu'il soit cependant clair que nous n'allons pas dans les entreprises afin de vendre des lunettes, mais pour faire connaître notre savoir-faire. Notre prestation en

entreprise est bien entendu facturée, différente de ce que nous avons l'habitude de proposer dans nos métiers traditionnels.

Nos équipes pluridisciplinaires, opérant dans le cadre de campagnes de prévention en entreprise, sont susceptibles d'apporter à ces dernières des services d'une grande utilité. Nous travaillons à ce jour en partenariat avec Swiss Life et Carte blanche afin que les éventuelles prises en charge réalisées à la suite de nos campagnes de prévention soient correctement menées, et que l'équipement fourni convienne à la nature de la déficience diagnostiquée.

Nous nous sommes demandé comment nous pouvions être utiles à la société eu égard à notre savoir-faire. La réponse est la suivante : une prévention en entreprise. Forts de ce succès, nous poursuivrons le développement de cette offre.

Quand l'entreprise œuvre d'elle-même à la santé au travail

Didier Baichère



Député de la 1^{re} circonscription des Yvelines, Didier Baichère est membre de la commission de la Défense et des Forces armées et vice-président de l'office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques. Directeur des ressources humaines depuis vingt ans au sein de groupes internationaux du secteur des hautes technologies et de la défense, Didier Baichère est un spécialiste de la transformation des entreprises et des métiers qui la composent au travers notamment de la qualité de vie au travail par le sport et des évolutions managériales avec les nouveaux usages numériques. Investi dans l'inclusion des travailleurs handicapés dans le monde de l'entreprise, Didier Baichère s'est plus particulièrement concentré sur les problématiques de l'orientation et de la poursuite des études. Il est également à l'origine de la création de l'association @talentegal (www.atalentegal.fr), structure dont la mission est de rapprocher des jeunes en situation de handicap avec des tuteurs, salariés des entreprises et des écoles de l'enseignement supérieur. Ce rapprochement vise à encourager et à faciliter la poursuite des études des jeunes en situation de handicap après l'obtention du baccalauréat. Parallèlement à son activité, il est élu conseiller municipal d'opposition de la Ville de Versailles en 2014 et dès 2016, il rejoint En Marche !. Il est élu député LREM aux élections législatives de juin 2017.

Le cadre de mise en œuvre du télétravail a évolué. Lors de mes premières expérimentations, en 2005, il n'y avait pas de cadre légal, à l'exception peut-être d'une directive européenne. Par ailleurs, il est tout à fait possible d'expérimenter sans le moindre cadre légal. C'est la liberté de chacune des entreprises d'avoir aussi une stratégie d'innovation en matière de politique sociale et de QVT.

Je pense que toutes les thématiques liées au télétravail, ou plus largement, à la qualité de vie au travail sont des sujets voués à l'échec s'ils sont traités de façon indépendante, et hors de la stratégie de l'entreprise. En revanche, si nous parvenons à relier ces sujets à une stratégie de développement ou à la stratégie managériale de l'entreprise, ils peuvent représenter un atout indéniable. Tous les postes ou du moins une très large majorité de l'entreprise sont susceptibles de prendre la forme du télétravail, même celui de la secrétaire du directeur.

En 2005, des questionnaires envoyés aux managers, suite à une

phase d'expérimentation du télétravail, nous indiquaient que 80 % des managers concernés par le télétravail de leur équipe ont perçu un accroissement de la qualité du travail rendu. La suppression des temps de trajet, d'une part, l'augmentation du temps que chacun peut consacrer à sa famille grâce à la mise en place du télétravail, d'autre part, sont les deux facteurs principaux de cette augmentation.

Ces expérimentations ont pu voir le jour sans la moindre modification du cadre légal. C'est la raison pour laquelle je suis réticent à l'idée de légiférer systématiquement sur ces sujets. L'entreprise, sur le moyen et long terme du moins, fonctionne mal lorsqu'elle est soumise à des contraintes de cette nature. Le temps d'expérimentation et d'analyse est fondamental en entreprise. On peut d'ailleurs dire la même chose du temps politique. Il faut analyser plus en profondeur l'effet des lois sur le terrain et éviter leur empiement, qui serait contre-productif.

Évolution vers plus de prévention gérée

Fabien Piazzon



Fabien Piazzon est consultant en qualité de vie au travail au sein d'une équipe de 30 experts depuis une quinzaine d'années. Conseil stratégique de grands groupes français, il accompagne les dirigeants dans leur engagement en qualité de vie au travail. Avec une équipe de consultants spécialisés, il cartographie et diagnostique les cultures d'absentéisme, de prévention et de qualité de vie au travail d'établissements industriels, de services ou publics. Coordinateur de projet culturel, il pilote les plans de communication et déploie, accompagné d'une équipe de consultants pédagogues, des formations auprès des équipes d'encadrement et de l'ensemble des collaborateurs. Enseignant à Polytech Grenoble et à la faculté de Grenoble, il forme les futurs ingénieurs en prévention des risques professionnels.

Alain Ducardonnet

Comment envisagez-vous d'aider les entreprises sur ces nouveaux modes de travail ? Vous sollicitent-elles d'ailleurs sur ce problème ?

Certainement, même si on ne peut pas baptiser cela un "problème". C'est un état de fait : au-delà de ces nouveaux modes de travail, les entreprises ont pris conscience de la performance dont elles peuvent bénéficier grâce à l'amélioration de la santé au travail. On observe même que ces nouvelles pratiques de travail inspirent de nouvelles façons de faire de la prévention, fort utiles dans la situation actuelle.

Premier constat : les entreprises ont agi et agissent tous les jours pour améliorer les conditions de travail. Prenons l'exemple d'une entreprise assurant la livraison de boissons, sous forme de caisses de bouteilles ou de fûts, pour des boutiques, des restaurants ou des bars. Les risques professionnels associés à cette activité sont évidents. Cette entreprise a investi de grands moyens dans la prévention classique tels que des documents uniques, des campagnes de communication, de formation et des moyens techniques toujours plus

modernes. En vertu de ces investissements, l'accidentologie de l'entreprise a été fortement réduite.

Deuxième constat : les besoins de prévention d'aujourd'hui ne sont plus les mêmes. Au-delà de la prévention des accidents, les entreprises doivent maintenant intervenir sur une prévention visant des expositions professionnelles plus subtiles et moins évidentes. À titre d'exemple, le dirigeant de cette entreprise nous a sollicités récemment au vu du fort taux d'inaptitudes ou de restrictions d'aptitudes, mais également d'un fort taux d'absentéisme. Or, nous avons constaté que la majorité des salariés de cette entreprise accusaient un certain vieillissement et des arrêts maladie liés à des problèmes de dorsalgie. L'entreprise a donc pris conscience que la manutention impactait davantage que l'accidentologie ou les maladies professionnelles la santé de son équipe, son capital humain.

Troisième constat : les grands classiques de la prévention ne suffisent plus. Dans cette entreprise, les actions de prévention déployées - campagnes de communication, formations sur les gestes et attitudes, etc. - ne permettaient pas de diminuer les risques présents.

Comment agir ? me direz-vous. C'est là où les nouveaux modes de travail inspirent les entreprises qui osent innover et réinventent la façon d'envisager la prévention des risques professionnels.

Dans l'entreprise en question, nous avons innové en expérimentant avec certaines équipes volontaires. Ces équipes ont été missionnées pour que, durant quinze jours, les salariés aillent photographier les situations de travail qui, à leurs yeux, impactaient leur santé et leur façon de travailler au quotidien. Chaque équipe a, par la suite, pu débattre collectivement sur les cas que les membres avaient repérés grâce à ce challenge photo. Suite à ces échanges, le manager de chaque équipe a pu définir les actions à mener, validées par son équipe pour améliorer les situations photographiées.

Cette approche, basée sur l'approche de l'Anact, est révolutionnaire en ce que la nature et le sens même du travail des salariés ont été réinterrogés. Cette démarche a permis à chaque équipe de définir des

conditions d'exécution du travail préférables. Ces actions ont pu être négociées auprès de certains clients afin de limiter au mieux l'impact du travail sur le dos des salariés.

La prévention d'aujourd'hui et de demain passe par une implication opérationnelle des équipes sur les innovations de prévention à apporter.

La prévention est bouleversée dans la mesure où le salarié peut et doit être maintenant au centre de l'élaboration et de la définition des mesures de prévention au vu des risques d'aujourd'hui... Il faut repenser notre façon de faire de la prévention.

Nous devons passer d'une stratégie classique de prévention à l'innovation préventive fondée sur des méthodes de la qualité de vie au travail.

*« Nous sommes
passés d'une
stratégie classique de
prévention à
l'innovation
préventive fondée
sur les méthodes de
la qualité de vie au
travail. »
Fabien Piazzon*

Quelle prévention et quelle santé au travail pour les indépendants ?

Sophie Thiéry



Titulaire d'une maîtrise en sciences économiques et sociales, Sophie Thiéry rejoignit, en 1991, le ministère du Travail au sein duquel elle a été chargée de mission sur les politiques d'emploi et de formation, jusqu'en 2000. Elle intégra ensuite la Confédération française démocratique du travail (CFDT), en tant que secrétaire générale en charge des politiques de rémunération et des règles de négociations collectives (2000-2004). Elle fut nommée, en 2004, chargée des relations institutionnelles et du développement méthodologique de Vigeo, avant d'occuper les fonctions d'auditrice des ressources humaines dans cette même structure (2005-2009), puis de directrice de Vigeo entreprise (2009-2015). En novembre 2015, elle devient membre du Conseil économique, social et environnemental (Cese), au titre des personnalités qualifiées dans le domaine économique ; elle siège à la section du travail et de l'emploi. En janvier 2016, Sophie Thiéry devient directrice des grands comptes de BPI Group avant d'être nommée directrice des relations avec les partenaires sociaux du groupe Aesio en octobre 2016.

Alain Ducardonnet

Pourriez-vous nous présenter d'autres exemples de cette nature ?

Tout à fait. Je partirai du rapport intitulé "Les nouvelles formes de travail indépendant" commandé par le Premier ministre au Conseil économique et social pour la rentrée 2017. Il s'agissait d'examiner le développement du travail indépendant en renforçant les garanties sociales pour ces travailleurs. Nous nous sommes très vite aperçus que si le travail indépendant représentait une masse de travailleurs d'environ 3 millions de personnes aujourd'hui, en France, le sujet ne se présentait pas du tout de la même façon pour les nouvelles formes de travail indépendant notamment liées aux plateformes que pour les travailleurs indépendants "traditionnels" que sont les exploitants agricoles, les artisans et commerçants, les professions libérales, etc. Ces indépendants, organisés autour d'une communauté professionnelle, ont ainsi déjà mutualisé un certain nombre de risques, sociaux et sanitaires.

Ces familles classiques du travail indépendant sont en diminution,

tandis que les nouvelles formes de travail indépendant se développent : les auto-entrepreneurs depuis 2009 et les travailleurs des plateformes.

De nombreuses études soulignent les points communs entre des évolutions du travail constatées pour les salariés (relation à la machine qui organise le travail, isolement, etc.), et ce que vivent les nouveaux indépendants. Le rapport du Cese pose deux grands constats :

Premièrement, il existe un défaut considérable en matière de protection sociale de ces travailleurs contre les accidents du travail, et en matière de prévoyance, alors même qu'ils sont très exposés. En effet, les principales catégories concernent les chauffeurs (de vélo ou de voiture), les artisans du second œuvre du bâtiment et l'aide à domicile. Outre la pression psychologique supplémentaire du travailleur indépendant, relativement à la plus grande sécurité du salariat, nous avons constaté un retard dans l'accès aux soins pour ces populations, ce qui peut constituer une source aggravante de risques de sécurité au

travail. Les seules solutions sont à l'heure actuelle exclusivement privées, peu connues, et souvent trop chères compte tenu du niveau de revenu moyen des auto-entrepreneurs.

Notre second constat est que l'enjeu de prévention est ici d'autant plus considérable qu'il n'existe pas de collectif rassemblant ces nouveaux travailleurs indépendants, et qui soit susceptible de leur faire prendre conscience des risques encourus et des moyens efficaces de s'en prémunir. Par ailleurs, ne vous fiez pas aux chiffres semblant démontrer que les indépendants sont en meilleure santé que les salariés. En effet, lorsqu'ils tombent malades, les premiers nommés s'orientent vers des situations professionnelles plus protectrices telles que le salariat.

Les deux axes majeurs de solutions que nous proposons sont les suivants : le premier consiste à structurer un dialogue social ouvert afin que ces travailleurs d'un nouveau type définissent ensemble les garanties sociales adaptées à leur situation. Ces dernières sont, en effet, peu traitées par les acteurs traditionnels du dialogue social. Or, c'est au moyen du dialogue (entre les employeurs et les salariés - et ici entre les donneurs d'ordres et les prestataires) que le bon niveau d'assurance liée à l'activité professionnelle peut être trouvé. Nous devons notamment examiner l'étendue de la responsabilité des assurances en la matière, car le système repose pour le moment sur une démarche lucrative, uniquement économique, et non sur une approche de santé au travail.

Le second axe de travail consistera à organiser les acteurs que sont, bien

entendu, les assureurs, mais également la Sécurité sociale. Idéalement, nous souhaiterions que la Sécurité sociale, les organismes de complémentaires santé, ainsi que les acteurs de la santé au travail se réunissent afin de déterminer les risques de ces nouvelles formes d'emploi. Pour le moment, elles ne représentent que 12 % de la population active, mais quel pourcentage de la population sera conduit à relever, ne serait-ce qu'une fois dans sa vie, du travail indépendant ? Des études prospectives prévoient des chiffres autrement plus importants.

Notre conviction est que la transformation du travail sera le levier essentiel de la transformation de la protection sociale. Elle pourrait se caractériser à l'avenir par un rattachement de la protection sociale à l'individu lui-même, plutôt qu'à son statut professionnel. Cela appelle une réflexion commune de tous les acteurs. Il faudrait prendre garde à ce que les dispositions des régimes généraux de protection sociale n'évoluent pas indépendamment des organismes complémentaires.

MARINE JEANTET

Nous faisons, en effet, face à une nouvelle forme de travail, tandis que notre système de protection sociale date des ordonnances de 1945 et se fonde sur un système dominé par le salariat. Il est donc évident que ce système de protection doit évoluer.

La Cnam a déjà récupéré l'adossement du RSI, le régime social des indépendants. Nous tâchons donc d'accompagner au mieux ces travailleurs qui diffèrent tant des salariés. Pour l'heure, il n'existe pas

*« Ne vous fiez pas aux chiffres semblant démontrer que les indépendants sont en meilleure santé que les salariés. En effet, lorsqu'ils tombent malades, les premiers nommés s'orientent vers des situations professionnelles plus protectrices telles que le salariat. »
Sophie Thiéry*

« Les indépendants, à ce jour, souhaitent parfois toucher les droits à l'assurance-chômage, mais souhaitent rarement cotiser pour ce droit. »
Didier Baichère

d'assurance ATMP des indépendants, tout simplement parce qu'ils ne veulent pas cotiser. La Sécurité sociale est, avant tout, le premier assureur. C'est une institution publique, certes, mais il s'agit d'abord d'une assurance. Les prestations qu'elle offre sont des droits que l'on obtient en cotisant. La répartition du financement fait débat, bien entendu, et ce débat est arbitré au niveau des instances politiques. Pour autant, il est bien nécessaire que ce système soit financé d'une façon ou d'une autre.

La problématique actuelle la plus pressante est celle du coût du travail. Il s'agit donc de trouver un arbitrage équilibré qui prenne en compte tant le coût du travail que le niveau de protection nécessaire aux différents types de travailleurs. En effet, cette protection est également un facteur de performance ; il ne s'agit pas seulement d'une charge.

Pour réformer efficacement le système, le personnel de terrain doit être pleinement convaincu et mobilisé. Une solution venant des

instances politiques sans l'aval du terrain serait vouée à l'échec. En somme, il s'agit de réorganiser le dialogue social. À cet égard, le numérique pourra se révéler être un atout précieux.

DIDIER BAICHÈRE

Je partage pleinement votre constat. La volonté du gouvernement est bel et bien celle que vous décrivez en filigrane. C'est-à-dire : rattacher le RSI au régime général, travailler sur l'universalité des droits à l'assurance-chômage, etc. C'est précisément parce que nous constatons que le travail se transforme radicalement que nous tentons de modifier de façon concordante les régimes de protection sociale. Les indépendants, à ce jour, souhaitent parfois toucher les droits à l'assurance-chômage, mais souhaitent rarement cotiser pour ce droit. Par ailleurs, comme vous le dites, le nouveau régime devra s'attacher davantage à la personne elle-même plutôt qu'à son statut professionnel.

DÉBATS

« Toutes les formes de travail sont en train de se réinventer, pour le meilleur comme pour le pire. Il s'agit de limiter les risques du pire, et d'augmenter les chances du meilleur. »

Sophie Thiéry

JOHAN MASAMUNA, vice-président, Animt

J'aimerais savoir si votre prévision d'une généralisation du travail indépendant se fonde sur des études précises, et lesquelles? Par ailleurs, comment distinguer un accident du travail d'un accident touchant un indépendant travaillant chez lui?

DIDIER BAICHÈRE

Les lois ont évolué sur ce point et prennent maintenant en compte certains accidents comme des accidents professionnels, même lorsqu'ils ont eu lieu dans la résidence du travailleur.

MARINE JEANTET

Je confirme cette évolution de la loi, et de la jurisprudence surtout, sur ce point. Pour être considéré comme un accident du travail, l'accident doit, bien entendu, être en lien avec le travail en question.

BENOIT LE BOURNAULT

Dans mon entreprise, depuis que nous avons mis en place le télétravail, de tels accidents de travail dans la résidence du travailleur ne se sont jamais produits.

SOPHIE THIÉRY

Nos prévisions se fondent principalement sur les études de France Stratégie, portant notamment sur l'évolution du travail indépendant.

Par ailleurs, le travail salarié est de lui-même en train de se déliter. C'est-à-dire qu'un salarié n'est pas nécessairement employé dans le cadre d'un CDI à temps plein. Il existe de nombreuses formes de travail salarié plus exposées encore, plus précaires que certains types de travail indépendant. Toutes les formes de travail sont en train de se réinventer, pour le meilleur comme pour le pire. Il s'agit de limiter les risques du pire, et d'augmenter les chances du meilleur.

DE LA SALLE

Lorsque j'étais au chômage, un conseiller de Pôle emploi m'a conseillé de me mettre en indépendant; en somme, de créer moi-même mon travail. Il m'a été précisé qu'au-delà de 50 ans, il me serait difficile de trouver un emploi salarié au sein d'une entreprise.

SYLVIE GALAM, psycho-sociologue, docteur en sciences des organisations, RATP

Les organisations changent, le monde du travail et les entreprises n'auront plus d'employés de même nature. Dès lors, quel rapport au collectif entretiendront les travailleurs? Comment les individus prendront-ils d'eux-mêmes l'initiative d'organiser un nouveau mode de rapport au collectif, notamment dans le cadre de la santé? En effet, que serait une société exclusivement composée d'individus

indépendants ? Une telle conception me semble être un leurre.

DIDIER BAICHÈRE

J'ai eu ce débat récemment avec le Centre des jeunes dirigeants des Yvelines. Il est apparu que des indépendants revendiquaient la possibilité de travailler sur des projets de développement pour de grandes entreprises, mais sans forcément être salariés. Ce qui rassemblera les individus au sein d'un collectif, à l'avenir, et c'est, d'ailleurs, parfois, déjà le cas aujourd'hui, ce sont les projets sur lesquels ils travaillent ensemble. Le projet devenant le réceptacle d'une volonté de créer de la valeur collectivement.

KATIA KOSTULSKI

Nous interrogeons là deux grands paradigmes. Si les conditions du travail changent, et de fait, elles changent, puisque certains font le choix de ne plus travailler en tant que salariés, car ils estiment les contraintes de l'entreprise trop contraignantes. Cependant, le cercle vertueux de la santé au travail dépend de la façon dont le collectif participe à la construction de l'efficacité au travail. La solitude peut, en effet, précipiter vers l'isolement et engendrer des conséquences néfastes au point de vue de la santé de l'individu.

Une conception de la santé que l'on doit interroger (et vite réfuter) est celle de la santé comme absence de maladie. Une santé passive qui relève davantage du donné que du créé ; une conception de la santé qui a la peau dure, même pour l'OMS. Cette dernière organisation affirme dans un rapport de 2010, je cite : *"Une personne en bonne santé mentale est une personne qui se sent suffisamment en confiance pour s'adapter à une situation à laquelle elle ne peut rien changer."* Or, la

santé, c'est le contraire de la passivité !

La santé se construit activement au quotidien, précisément, grâce à la possibilité d'agir sur son environnement, donc, sur son environnement de travail. Il me paraît donc plus correct d'envisager le ressort de la santé comme relevant de l'initiative individuelle et collective, comme la possibilité d'une opportunité créative, collectivement développée, pour répondre aux embûches et aux imprévus inéluctables que chaque jour apporte dans le cadre du travail. Pour maintenir la santé, donc, il s'agit de transformer les contraintes qui s'imposent à nous en ressources. Travailler, être un bon professionnel, être efficace, c'est souvent transformer les contraintes du quotidien en ressources pour agir.

J'aimerais vous citer Henri Wallon, qui disait, sur la santé au travail, il y a près d'un siècle : *"Priver l'homme de son initiative, l'amputer de son initiative, pendant sa journée de travail, pendant ses huit ou dix heures de travail, aboutit à l'effort le plus dissociant, le plus fatigant et le plus éprouvant qui se puisse trouver."* Cette privation d'initiative *"l'ampute d'une grande partie des gestes et actions qui seraient exigés de lui, de son métier et de ce qu'il faudrait faire. Or, cette tension qui ne peut se dépenser entraîne des troubles, des dissociations qui détraquent la machine humaine"*.

De même, à partir des années 1940, Georges Canguilhem, médecin épistémologiste, sur la question du normal et du pathologique, affirme que la santé dépend pour beaucoup de la possibilité que chacun a de créer le monde dans lequel il peut vivre et agir. Il dit : *"Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter*

« La santé se construit activement au quotidien précisément grâce à la possibilité d'agir sur son environnement, donc sur son environnement de travail. »

Katia Kostulski

des choses à l'existence et de créer entre les choses des liens qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas aussi ce qu'ils sont sans elles.
”

Cela suppose de créer des cadres et des règles dans le milieu du travail qui soient tels que les professionnels puissent s'y tenir. Travailler consiste en la transformation de contraintes en ressources. Or, nous constatons aujourd'hui trop souvent que les contraintes qui pèsent sur les professionnels ne sont plus celles de leur travail, ce ne sont donc plus des contraintes sur lesquelles ils peuvent agir.

Le cas de l'hôpital est symptomatique en tant qu'il illustre, depuis ces vingt-cinq dernières années, des restructurations qui visent une efficacité organisationnelle en laissant pour compte l'efficacité opérationnelle des professionnels directement concernés, au risque de mettre chaque fois un peu plus les professionnels hors d'état d'agir.

RICHARD ABADIE

En matière d'actions à mener, deux dimensions méritent plus spécifiquement notre attention, et ce quel que soit le statut d'emploi. D'une part, la charge de travail et son évaluation effective sous ses différentes facettes, charge de travail prescrite, charge de travail réelle, charge de travail subjective ou ressentie. Quand l'unité de temps et de lieu n'est plus la règle, il importe de pouvoir procéder à une analyse de ce qui détermine concrètement la charge de travail. Les managers auront un rôle fondamental en la matière afin d'ajuster les organisations, cela d'autant plus que ces organisations recourent de plus en plus à

des modes "gestion de projet" détachés d'une ligne purement hiérarchique.

D'autre part, la question des usages constitue un enjeu d'efficacité par rapport à l'introduction de nouvelles technologies, outils ou dispositifs. L'acceptation d'une technologie et son utilisation effective, avec toutes ses potentialités, passe par l'intéressement des acteurs à sa définition pour qu'elle soit également pensée en fonction des conditions d'exercice de leur travail. Dans l'idéal, cette approche "par les usages" doit conduire à pouvoir considérer le numérique comme une ressource à mobiliser, un outil d'aide au travail. Je citerai sur ce point l'initiative prise par l'Anact avec la Fing pour animer un dispositif que nous avons nommé "le transformateur numérique". Le concept est de favoriser et d'accompagner le développement de projets innovants qui permettent d'orienter la transformation numérique dans le sens de l'amélioration de la qualité de vie au travail.

DIDIER PAPAZ

J'aimerais revenir sur un point : l'éducation. Si nous souhaitons véritablement changer la situation, cela devra passer par l'école. Les sciences sociales et psychologiques devraient intégrer, avant même le bac, le cursus scolaire. Les mathématiques sont un outil indéniable, mais il ne faut pas s'en contenter. Nos écoles de management devraient tout particulièrement développer cet enseignement des sciences sociales et psychologiques.

En tant que chef d'entreprise, je sais que le capital immatériel d'une société est son capital le plus précieux. Il doit être préservé et doit fructifier. Cela doit faire partie d'une stratégie spécifique de la part des dirigeants d'une entreprise. Je suis, heureusement, loin d'être le seul à

*« Le cas de l'hôpital est symptomatique en tant qu'il illustre, depuis ces vingt-cinq dernières années, des restructurations qui visent une efficacité organisationnelle en laissant pour compte l'efficacité opérationnelle des professionnels directement concernés, au risque de mettre chaque fois un peu plus les professionnels hors d'état d'agir. »
Katia Kostulski*

pratiquer cette approche, et nous pouvons nous réjouir que de nombreux chefs d'entreprise aient, eux aussi, conscience de l'importance de ce capital immatériel et tâchent de le préserver.

BENOIT LE BOURNAULT

Pour conclure, je pense que l'entreprise a su évoluer. Il faut réellement faire confiance aux entreprises. La prévention est un élément clé pour faire face à des situations de santé au travail. Je pense, notamment, aux campagnes d'information sur le tabagisme, la vaccination, les addictions, etc.

Cela étant dit, la culture d'entreprise est un élément primordial afin que les salariés vivent sereinement au sein de leur entreprise. La diversité et l'acceptation de la différence sont, par ailleurs, un élément d'importance de cette culture d'entreprise. Les différences d'origines et d'opinions, les handicaps, etc.

Enfin, l'un des sujets importants de notre table ronde portait sur la façon de bien vieillir au travail. Par le passé, les seniors pouvaient bénéficier d'une cessation partielle d'activité. Aujourd'hui, notre modèle a changé, et nous tentons de maintenir à tout prix les seniors dans l'entreprise. À cette fin, nous avons mis en place différents dispositifs, tels que le temps partiel. Ainsi, si vous avez plus de 55 ans, vous avez la possibilité de travailler à 80 % de votre temps rémunéré à 90 %. Cela a eu un effet de levier extrêmement important, puisqu'un grand nombre de salariés se sont positionnés sur cette option. En même temps, nous avons permis à des salariés proches de la retraite de faire, non pas du mécénat de compétence, mais de partir dans le cadre d'un congé de remplacement solidaire. En d'autres

mots, nous mettons à disposition des associations (et des organismes reconnus d'intérêt public et d'intérêt général) des salariés payés par Pfizer afin que ces derniers mettent leurs compétences à profit au sein de ces dernières.

De longue date, Pfizer met en place de mesures autour de la santé au travail, avec une volonté continue de jouer notre rôle d'acteur du système de santé dans ce cadre, donc de partager nos expériences, faire des propositions, participer au débat public.

FABIEN PIAZZON

En somme, la situation est claire : la notion de performance attachée à la santé et à la sécurité est un acquis à la fois pour les employeurs comme pour les salariés.

D'abord, le CSE et la loi autorisent enfin que la performance de l'entreprise et la santé au travail se débattent au même niveau dans l'entreprise. C'est là une révolution par rapport à la vision réglementaire précédente.

Ensuite, les salariés ont globalement, eux aussi, bien mieux conscience que leur propre santé est un atout professionnel.

De plus, nous l'avons bien compris ce jour, il faut réinterroger le travail avec les salariés. Et le digital, comme il a été dit, est un outil qui permet de faciliter cette interrogation des équipes sur leur travail.

Ainsi, les salariés sont en capacité de faire remonter à leur hiérarchie les difficultés en matière de santé qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail. Les documents uniques que l'on a connus et créés par le passé sont, à cet

*« Nous mettons à disposition des associations (et des organismes reconnus d'intérêt public et d'intérêt général) des salariés payés par Pfizer afin que ces derniers mettent leurs compétences à profit au sein de ces dernières. »
Benoit Le Bournault*

égard, obsolètes, des solutions bien plus souples et interactives les remplaceront.

Enfin, et c'est là mon seul bémol, la formation des managers n'a pas évolué en lien avec les évolutions du travail et avec les changements des pratiques. Malheureusement, la formation classique

du manager est fondée sur sa capacité à donner des ordres. C'est pourquoi les bouleversements dont on parle doivent commencer par une formation des managers à davantage développer leur capacité à interroger les travailleurs et à faire remonter les informations de terrain.

CLÔTURE DES RENCONTRES

Bernard Perrut



Bernard Perrut, né le 24 janvier 1957, est député du Rhône depuis 1997 et maire honoraire de Villefranche (2008-2017), après avoir été conseiller régional Rhône-Alpes, président de la communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais. Sa formation universitaire, sa profession d'avocat, et ses mandats électifs l'ont conduit à s'impliquer dans le développement économique, la vie des entreprises, l'aménagement du territoire, l'emploi, la santé, la protection sociale, la dépendance... Il a présidé le conseil national des missions locales pour l'emploi des jeunes. Président du conseil de surveillance de l'hôpital Nord-Ouest, situé dans le département du Rhône, il est engagé actuellement dans la mise en place d'un important groupement hospitalier de territoire qui va générer des investissements importants et des emplois. Il est membre de la commission des Affaires sociales, dont il est vice-président.

Le travail est un droit inscrit dans notre Constitution, la protection sociale et l'accès aux soins sont aussi des droits, et pourtant, il subsiste encore beaucoup d'inégalités selon le métier que l'on exerce, le lieu où l'on travaille, et selon les aptitudes physiques, morales et intellectuelles de chacun.

Dans vos propos de cette matinée, vous avez placé l'homme au centre de vos débats. L'homme est revenu à tout moment dans vos discussions. Chacun d'entre vous a rappelé que si l'entreprise existe, et si, bien entendu, la performance est recherchée, l'entreprise ne peut vivre que grâce aux femmes et aux hommes qui la composent. Quelles que soient les évolutions de notre monde en pleine transformation, il nous faudra être vigilants à cet égard.

Quel doit être notre rôle à nous, législateurs, dans ces évolutions ? Le pouvoir public doit être le veilleur pour que la législation nous oblige dans les entreprises, et partout où nous sommes, à faire en sorte que la santé, et plus largement, le bien-être soient le fil conducteur.

Les récentes discussions au Parlement sur la question du *burn-out*, de l'épuisement professionnel, ont démontré que sa définition était trop floue pour pouvoir être effective au sein de la vie en entreprise.

Ne devons-nous pas agir pour que la prévention soit une véritable priorité dans chacune des entreprises ? Certes, chaque secteur d'activité présente des problématiques diverses particulières, c'est pourquoi, au-delà de la réglementation, il n'y aura de réelle évolution que si les chefs d'entreprise

« Les récentes discussions au Parlement sur la question du burn-out, de l'épuisement professionnel ont démontré que sa définition était trop floue pour pouvoir être reconnue au sein de la vie en entreprise. »
Bernard Perrut

eux-mêmes, mais aussi les syndicats et les pouvoirs publics prennent en considération la santé au travail et, bien au-delà encore, le bien-être.

Mesdames et messieurs, je crois que les organisateurs peuvent se féliciter d'avoir pu, pour ces Rencontres, rassembler des professionnels du monde

économique, des institutions, des organismes sociaux pour défendre cette idée que l'homme est au cœur de l'entreprise, que l'homme est au cœur de notre société.

ALAIN DUCARDONNET

Merci à toutes et à tous. Excellente fin de journée.

Déjeuner débat

Patrick Dumoulin

Alain Ducardonnet

Patrick Dumoulin, directeur de Great Place to Work France, va nous donner les recettes du bonheur en entreprise.



Patrick Dumoulin est le directeur de l'institut Great Place to Work® France. Diplômé de la faculté de droit de Reims et titulaire du MBA de Reims Management School, ainsi que d'un DEA de marketing de l'université de Lille, il entame sa carrière au sein de plusieurs PME avant de rejoindre L'Oréal. Dès les débuts de sa carrière professionnelle, Patrick s'est intéressé à la thématique du bien-être au travail. C'est pourquoi, fort de sa collaboration au sein de l'Institut des meilleures pratiques professionnelles (IMPP), il a rejoint Great Place to Work en France en 2007. Il en est le directeur depuis 2009. Au-delà de sa motivation à découvrir et révéler les entreprises où il fait bon travailler en France, affirmant lui-même qu'elles sont beaucoup plus nombreuses qu'on le croit, qu'on le dit et qu'on l'écrit, Patrick est un grand amateur de course à pied et de football (nordiste !).

C'est un plaisir et un honneur de me trouver devant vous, merci aux parlementaires pour leurs brillantes interventions de ce matin.

Le bien-être au travail n'est pas un sujet émergent, il nous passionne depuis 1984. Cette année-là, notre fondateur, Robert Levering, publia un livre résultant d'enquêtes qu'il avait menées auprès de 500 entreprises dans les années 1970 (une époque où l'organisation verticale était la règle). Ce livre s'intitule *Cent entreprises où il fait bon travailler aux États-Unis* et, pour ma part, je rêve de publier un livre dont le titre serait *Cent entreprises où il fait bon travailler en France*; nous y travaillons avec Sarah, notre *content manager*. Plus tard, en 1988, Robert Levering publia *Pourquoi certaines entreprises sont-elles si bonnes et d'autres si mauvaises pour leurs salariés ?*.

Rappelons que Microsoft fut créé en 1975, que le premier téléphone portable fut lancé en 1995 (la part de marché de Nokia dépassa 50 %, alors qu'aujourd'hui la marque a presque disparu); de plus, le premier smartphone fut diffusé autour de

2007, et les premiers emails furent envoyés autour de 1996. Ces événements qui montrent la transformation numérique que nous vivons a commencé voici au moins vingt ans. Par conséquent, les enquêtes de Robert Levering sur le bien-être au travail sont antérieures à cette révolution, et sa définition n'a pas évolué : dans une entreprise où il fait bon travailler, les salariés ont confiance dans leur management, pas de Great Place to Work sans great manager. La fierté de travailler dans une entreprise est également déterminante. En France, le taux de chômage est élevé, alors que paradoxalement, nous manquons de bras ou de têtes, ce qui fait de la formation un enjeu crucial. La convivialité dans l'entreprise est également un facteur de bien-être.

La France n'est pas en avance sur la question du bien-être au travail. Par le passé, j'eus beaucoup de mal à entrer en contact avec les pouvoirs publics, mais aujourd'hui, la situation évolue et, par exemple, Jean-Paul Delevoye a accepté bien volontiers d'ouvrir la journée que nous organiserons le 27 mars prochain.

« Dans une entreprise où il fait bon travailler, les salariés ont confiance dans leur management, pas de Great Place to Work sans great manager. »
Patrick Dumoulin

Penchons-nous sur les pays voisins. Aux Pays-Bas, depuis 2000, une loi permet aux salariés d'augmenter ou de diminuer leur temps de travail tout en conservant leur poste. En Allemagne, des négociations intéressantes sont en cours entre le patronat et IG Metall. En Suède, certaines collectivités locales testent la semaine de trente heures, les congés parentaux peuvent durer quinze mois, et ils sont assortis d'une rémunération égale à 80 % du salaire. J'ajoute que dans ce pays, les entreprises doivent, chaque année, interroger leurs salariés sur la question du bien-être et de la qualité de vie au travail (nous allons organiser une *learning expedition* afin d'emmener dans ce pays quelques dirigeants français). Au Danemark, le management se distingue par une distance hiérarchique faible, une communication directe et une grande flexibilité. Précisons que les pays nordiques se distinguent par leur avant-gardisme et la qualité de vie au travail, selon Great Place to Work.

En France, le droit à la déconnexion constitue une avancée, mais à l'inverse, le *burn-out* n'a pas été reconnu comme maladie professionnelle. Trop souvent, la qualité de vie au travail est réduite à des stéréotypes – installation d'un babyfoot, recrutement Chief Happiness Officer, etc. -, alors que seule importe vraiment la volonté des dirigeants d'avoir une entreprise où il fait bon travailler. Des entreprises publiques de plus en plus nombreuses nous sollicitent. Par exemple, le centre hospitalier de Reims (qui regroupe 7 000 personnes) nous a invités à effectuer une visite, tant le bien-être des salariés détermine la qualité de service délivrée aux patients.

Aujourd'hui, ces évolutions sont inéluctables, notamment sous la pression des nouvelles générations qui cherchent avant tout un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, une égalité entre hommes et femmes, etc.

En France, les enseignes de l'association familiale Mulliez, notamment Decathlon, donnent l'exemple en liant étroitement performance économique et performance sociale.

En 2017, le palmarès de Great Place to Work a distingué 85 entreprises, dont 35 n'étaient pas nées le 1^{er} janvier 2000.

En France, depuis dix ans, la prise de conscience est réelle. En matière de bien-être au travail, il existe de vraies locomotives comme Kryss, Leboncoin, Valrhona, Accuracy, W.L. Gore & Associates ou encore Davidson Consulting. Cette dernière entreprise est exemplaire : elle a publié un livre, devenu un best-seller, intitulé *Davidson Code*. Créée en 2005 par deux amis souhaitant fonder une entreprise où il fait bon travailler, elle regroupe aujourd'hui 2 000 salariés et devrait réaliser un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Dans son livre, les 70 contributrices et contributeurs, salariés de l'entreprise, présentent la culture qu'ils ont développée : déjà 600 000 personnes ont téléchargé ce livre gratuitement, ce qui représente le double du tirage d'un prix Goncourt.

Depuis deux ans, de grands groupes achètent des Great Place to Work : PSA achète Aramisauto.com, Cap Gemini achète Itelios, Accenture achète Octo Technology (une entreprise de

400 salariés créée par François Hisquin). Ces groupes cherchent à introduire de l'agilité dans leur organisation et à acquérir des entreprises où il fait bon travailler.

Par ailleurs, les fonds d'investissement sont sensibles à ces questions : un fonds connu a recruté récemment un directeur général pour son travail à la tête d'entreprises où il faisait bon travailler et un autre fonds nous a consultés sur ces questions.

Depuis cinq ans, la majorité des entreprises labellisées sont françaises ou créées par des Français. Nous avons travaillé avec BlaBlaCar, entreprise fondée sur le partage automobile qui a levé quelques centaines de millions d'euros, ou encore iAdvize, fondée voici cinq ans par un jeune de 25 ans, et qui vient de lever 30 millions d'euros, dans l'espoir de voir son entreprise croître fortement. Les temps ont donc bien changé depuis l'époque où Sarenza, au moment de racheter une entreprise française en difficulté, reçut ce conseil de la part du ministère de l'Industrie : *"Surtout, ne vendez pas de chaussures sur internet : en France, ça ne marchera pas."*

Des entreprises de plus en plus nombreuses développent le fonctionnement en mode coopératif, brisant le système en silo. Great Place to Work constate que plus l'entreprise est grosse, plus elle a du mal à quitter son organisation pyramidale.

Qu'ont de plus les dirigeants des entreprises où il fait bon travailler ? Ils sont proches et disponibles en permanence, ils partagent leur vision avec l'ensemble de leurs salariés

(Leroy Merlin procède ainsi depuis 20 ans) et ils sont optimistes.

Dans ce contexte, la mentalité française évolue : la réussite n'est plus suspecte, le pays compte des champions mondiaux (LVMH, L'Oréal, etc.), et des journalistes de grands médias s'intéressent aux entreprises qui réussissent. D'ailleurs, notre pays cumule les atouts : un enseignement de très haut niveau (grâce à nos universités, nos ingénieurs et nos business schools), des infrastructures extraordinaires, que nous envient de nombreux pays, des exemples de réussites entrepreneuriales inspirantes, des levées de fonds de plus en plus importantes, et des jeunes de plus en plus nombreux qui choisissent l'entrepreneuriat plutôt que le salariat.

Voici un exemple inspirant, celui de Marie Schneegans, fondatrice de Never Eat Alone. Effectuant un stage chez UBS, elle réalisa que, chaque jour, elle déjeunait soit seule soit avec les mêmes personnes ; elle se mit alors au défi de déjeuner avec le président de la banque, ce qui lui donna l'idée de créer des réseaux sociaux au sein de l'entreprise. Nous avons la chance de l'accompagner dans ses réflexions, et elle a décidé de devenir numéro 1 mondial. Âgée de 22 ans, elle a levé 1,2 million d'euros pour lancer son entreprise et boucle actuellement un deuxième tour de table.

À côté de l'équilibre travail/vie privée ou de l'égalité hommes-femmes, d'autres mouvements de fond soutiennent le bien-être au travail, comme l'évolution des espaces de travail. Par exemple, les bureaux d'Adidas, de Davidson Consulting ou d'Allo Resto (Just Eat) sont des

*« Qu'ont de plus les dirigeants des entreprises où il fait bon travailler ? Ils sont proches et disponibles en permanence, ils partagent leur vision avec l'ensemble de leurs salariés (Leroy-Merlin procède ainsi depuis vingt ans), et ils sont optimistes. »
Patrick Dumoulin*

modèles du genre. Enfin, l'éthique et l'exemplarité des dirigeants sont également des facteurs de bien-être au travail.

Pour établir son palmarès, Great Place to Work interroge les entreprises sur la confiance, la fierté et la convivialité. Chez Davidson, en 2009, 71 % de réponses étaient positives, et les années suivantes, les chiffres montèrent jusqu'à 91 % : cette croissance est remarquable. Par exemple, 93 % de ses salariés considèrent que la direction gère l'entreprise de façon honnête et en respectant les règles éthiques, 86 % déclarent vouloir y travailler longtemps (ce qui est d'autant plus remarquable que dans les entreprises de consulting le *turn-over* est élevé), 94 % sont fiers de déclarer à d'autres qu'ils y travaillent, et 92 % déclarent qu'ils peuvent y être eux-mêmes. Ajoutons que chez Decathlon et Leroy-Merlin le budget de formation s'élève à près de 6 % de la masse salariale.

*« Nous sommes à même de travailler au sein d'entreprises de 20 à 100 000 salariés, dans 60 pays et en 30 langues différentes. »
Patrick Dumoulin*

JEAN-RÉMI BUR

Comment vos enquêtes cohabitent-elles avec celles que les entreprises mènent elles-mêmes ?

PATRICK DUMOULIN

Nos enquêtes balayent un grand nombre de sujets et sont conduites par une équipe interne, entièrement dédiée. Nous sommes à même de travailler au sein d'entreprises de 20 à 100 000 salariés, dans 60 pays et en 30 langues différentes.

JEAN-RÉMI BUR

Vos enquêtes abordent-elles les questions de couverture santé ?

PATRICK DUMOULIN

Oui, bien sûr. Chez Valrhona, par exemple, nous interrogeons les salariés sur leur prévoyance, leur pause-déjeuner, les soins particuliers dont ils bénéficient, la rémunération ou le partage des bénéfices. Dans la mesure où nous effectuons nous-mêmes les enquêtes, nous sommes en mesure de descendre à un niveau très fin d'analyse, jusqu'à une dizaine de personnes.

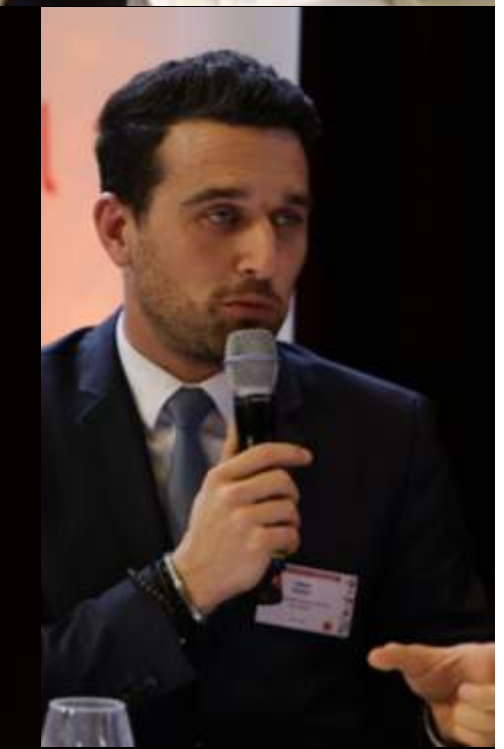
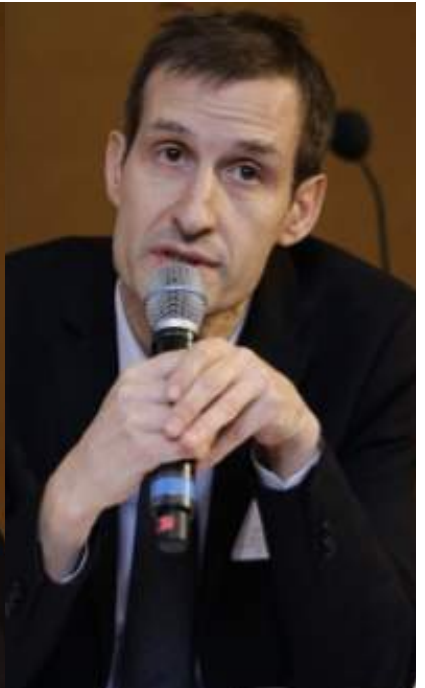
DE LA SALLE

Comment couplez-vous les résultats de vos enquêtes avec les données de sinistralité de l'entreprise en matière d'accident du travail et de maladie professionnelle ?

PATRICK DUMOULIN

L'enseigne Lidl, pour laquelle nous avons travaillé, fut vivement critiquée par l'émission d'Élise Lucet, "Envoyé spécial". Pourtant, cette enseigne de 35 000 salariés n'était pas très éloignée du taux de deux tiers de réponses positives permettant d'être éligible au palmarès de Great Place to Work. Nous avons effectué un audit très fouillé au sein de cette enseigne, examinant ses pratiques managériales avant de les comparer au ressenti de ses salariés. Lidl a regroupé ces éléments dans un guide remarquable décrivant ses actions bénéfiques envers les salariés.

Nous sommes donc en mesure de passer en revue l'ensemble des irritants ou des sources de stress pour ensuite aider les entreprises à améliorer ces éléments.



Avec le soutien de



Ouvrage réalisé 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