

*Le bien-être par le travail : une utopie ?  
Comment concilier performance et plaisir autour de nos  
manières de travailler ensemble ?*

*Conférence*

*mardi 19 mars 2013 - 9h - 17h30 - La Défense (92)*



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DE L'ÉGALITÉ  
DES TERRITOIRES  
ET DU LOGEMENT

MINISTÈRE  
DE L'ÉCOLOGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT  
DURABLE  
ET DE L'ÉNERGIE

*i F O R E*

Institut de Formation de l'Environnement

## SOMMAIRE

**Animation de la journée : Cabinet NICOMAK – Geoffroy Murat**

**Accueil**

**Ouverture de la conférence : Olivier ROBINET** – Directeur de l'Institut de formation de l'environnement – IFORE

**Introduction : Qu'est-ce que le bien-être par le travail ? Fabien DELOCHE**  
– Fondateur de la Chaire du management durable à l'Université de Savoie

**Table ronde : Les conditions de travail s'améliorent : utopie ou réalité ?**

- **Dominique VANDROZ** – Directeur adjoint de l'ANACT

- **Carole COUVERT** – Secrétaire générale de la CFE-CGC

- **Anne-France DIDIER** – Directrice de l'École nationale des techniciens de l'équipement (ENTE Aix-en-Provence)

- **Victor WAKNINE** – Président-fondateur de Mozart Consulting, qui a mis en œuvre « l'indice de bien-être au travail »

**Table ronde : Quel sens salariés et fonctionnaires donnent-ils à leur travail ?**

- **Christine CARREAU** – Responsable de programmes RH, direction des RH des Hôpitaux Universitaires de Genève

- **Maia ROHNER** – Chef du bureau de l'animation interministérielle, de l'évaluation des politiques de RH et de l'égalité professionnelle (RH1) de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

- **Iulia SALA** – Responsable du pôle diversité / égalité de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

- **Philippe BIGARD** – Directeur de l'institut du leadership, Think Tank du Groupe BPI

–

## **Table ronde : Quels nouveaux modes de fonctionnement pour les organisations ?**

- **Michel HERVÉ** – PDG de l'entreprise Hervé, expérience de démocratie participative au travail
- **Nathanaël MATHIEU** – Directeur associé de LBMG Worklabs
- **Stéphanie TOUSSAINT** – Consultante - Associée chez Nicomak

### **Clôture**

## ACCUEIL

**Olivier ROBINET**

*Directeur de l'Institut de formation de l'environnement - IFORE*

### **Geoffroy MURAT**

Bonjour à tous, et bienvenue à cette journée consacrée au bien-être par le travail. Une première table ronde nous permettra de dresser ce matin un panorama de la situation. Une deuxième abordera, en début d'après-midi, la thématique du sens. La troisième concernera, en fin d'après-midi, les pratiques mises en œuvre.

Nous avons souhaité, dans cette conférence, comparer le secteur privé aux différentes fonctions publiques. Voilà pourquoi la fonction publique hospitalière et ses représentants syndicaux ainsi que des entreprises privées sont présents parmi nous.

Quant à moi, je m'appelle Geoffroy MURAT, et je suis le fondateur de la société NICOMAK, une société de conseil qui aide l'[IFORE](#) à organiser cet événement. Nous organisons des formations et des événements dans les domaines du développement durable et de la responsabilité sociétale.

M. ROBINET, directeur de l'IFORE, va à présent nous dire quelques mots d'introduction, avant que Fabien DELOCHE ne présente le sujet d'un point de vue universitaire.

### **Olivier ROBINET**

Merci, Geoffroy. Merci à tous d'être venus si nombreux. « Le bien-être par le travail, est-ce une utopie ? Comment concilier performance et plaisir autour de nos manières de travailler ensemble ? » Le titre de notre conférence est long et nous n'aurons pas trop de toute la journée pour l'explorer !

Cette conférence s'inscrit dans un cycle intitulé « Pour une culture partagée du développement durable ». Depuis son lancement par l'IFORE, en 2008, il étudie les enjeux du développement durable et les valeurs sous-jacentes, pour éclairer le public – à commencer par les agents de l'État et de notre ministère.

Avant d'aborder la conférence, rappelons ce qu'est l'IFORE. L'Institut de Formation de l'Environnement est un service à compétence nationale, rattaché au secrétariat général de notre ministère. Il a été créé au début des années 2000 pour assurer des formations en matière d'environnement et accompagner la mise en place de la stratégie nationale de développement durable, bientôt stratégie nationale de transition écologique. Notre premier axe d'intervention est l'intégration du développement durable dans les politiques publiques. Le deuxième recouvre l'écoresponsabilité et la mise en œuvre d'un État exemplaire. Le troisième, qui est en plein développement, consiste à accompagner les changements de comportement. Nos modes d'intervention sont variés : formations, films, outils pédagogiques, mallettes...

Dans le cadre de ce cycle « Culture partagée du développement durable », nous avons déjà consacré une conférence au télétravail. Plus récemment, nous abordions l'an dernier la question de la responsabilité sociale des entreprises. À cette occasion-là, nous avons évoqué la responsabilité sociale de l'État employeur, en rappelant que la responsabilité sociale ne se limitait pas aux achats publics, et que l'État, gestionnaire de ressources humaines, pouvait aussi mettre en œuvre des actions conformes à l'esprit du développement durable. C'est à cette occasion que la thématique du bien-être au travail nous est apparue prioritaire.

Lorsqu'on évoque le bien-être au travail, c'est la prévention des risques psychosociaux, en plein développement, qui vient à l'esprit. Elle fait d'ailleurs l'objet d'un groupe de travail entre le gouvernement et les organisations syndicales. La crise économique, budgétaire et financière, la révision générale des politiques publiques et les mesures de restructuration qui les ont accompagnées ont entraîné des réductions d'effectifs et une précarisation du travail. Elles ont rendu cette réflexion indispensable. Mais était-elle suffisante ?

Il nous a semblé qu'il ne suffisait pas d'assurer au salarié de bonnes conditions de travail, mais qu'il fallait également répondre à d'autres de ses attentes. Fonction publique et secteur privé ont connu des modifications socio-culturelles ou démographiques. La durée du travail s'est allongée, le nombre des recrutements réduit. De nouvelles technologies d'information et de communication ont émergé. Les seniors ont commencé à côtoyer la « génération Y », familière depuis son plus jeune âge de ces technologies. Cette dernière a pris parti pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Respectueuse de l'expérience des seniors, elle s'est mise à contester leur autorité. Autant de raisons de rouvrir le débat sur ces attentes et sur ces espoirs.

Par ailleurs, la mise en place d'un management par la performance, calqué sur le modèle du *new public management*, a montré ses limites. Les primes et promotions qui devaient récompenser les bonnes performances des agents publics se sont

taries. Les caisses de l'État sont vides. Le management par la performance ne peut donc plus satisfaire les attentes des fonctionnaires et des agents.

Enfin, toutes les enquêtes réalisées auprès de la fonction publique montrent que les agents cherchent avant tout à donner du sens à leur travail et à faire reconnaître sa qualité. Cette demande vient avant d'autres demandes plus matérielles. Elle nous oblige à réévaluer les attentes des salariés.

André COMTE-SPONVILLE rappelait récemment aux étudiants d'une école de commerce que le travail n'était pas naturel. On travaille d'abord par nécessité. Pour le manager, il est donc essentiel de susciter un certain désir pour quelque chose qui n'est pas naturel. L'étymologie du mot « travail » - le *tripalium* était un instrument de torture – et nos références bibliques – « Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front » – décrivent le travail comme un effort pénible. Le bon manager est celui qui sait identifier les attentes pour lesquelles le salarié est prêt à accomplir cet effort. André COMTE-SPONVILLE en conclut que le bon manager est « *un professionnel du désir de l'autre* », qu'il s'agisse des clients, de la hiérarchie ou des agents. Les satisfaire, c'est s'assurer des meilleures performances, et aussi de leur bonheur, de leur attachement au travail. Pour y parvenir, on peut agir sur l'ambiance de travail, la convivialité ou les marges de progression. On peut aussi chercher à travailler en harmonie avec ses propres valeurs.

Certains demanderont quel est le lien de cette conférence avec le développement durable ? Je répondrai que les textes qui nous gouvernent, à commencer par le Grenelle de l'environnement, prônent la prise en compte de l'épanouissement personnel. La stratégie nationale de développement durable recommande également d'associer les parties prenantes aux modes de décision. Enfin, la circulaire sur l'État exemplaire en cours d'arbitrage à Matignon prend en compte les conditions de vie au travail.

Ce colloque nous conduira à examiner trois questions. En premier lieu, comment les conditions de travail peuvent-elles apporter un bien-être aux individus – et ces conditions de travail s'améliorent-elles ou non ? En deuxième lieu, comment rendre du sens à son travail, notamment lorsqu'on est agent de la fonction publique, et qu'on se sent fragilisé, ou remis en cause ? En troisième lieu, comment manager le service pour favoriser le bien-être de chacun tout en accomplissant ses missions ?

La première table ronde, introduite par Fabien DELOCHE, servira à définir les notions utiles. La deuxième, consacrée au sens, apportera peut-être des réponses contre-intuitives. La troisième illustrera les modes de fonctionnement innovants. Un film produit par l'IFORE montrera en avant-première un exemple de management durable mis en œuvre par le directeur d'un hôpital à Limoges. Nous entendrons enfin des responsables d'entreprises.

Pour conclure, je voudrais remercier chaleureusement tous les intervenants, ainsi que le cabinet NICOMAK, Geoffroy MURAT et Stéphanie TOUSSAINT, qui ont été les chevilles ouvrières de ce colloque, et Yvonne FOUCHER, qui a été à son origine.

### **Geoffroy MURAT**

Nous remercions M. ROBINET pour cette introduction et pour avoir justifié le choix de notre sujet. Puis-je préciser que nous ne traiterons pas le bien-être par le travail de manière exhaustive ? La préparation de cette conférence nous a montré que le sujet était riche et demandait à être cadré. Cette conférence se bornera à ouvrir un certain nombre de pistes. L'occident associe le travail à la torture. Le Japon l'associe à l'épanouissement de soi. Nous avons tous sur cette notion des biais culturels. Nous allons essayer de nous en affranchir. Je laisse tout de suite la parole à Fabien, afin qu'il définisse les termes sur lesquels roulera notre débat.

## INTRODUCTION : QU'EST-CE QUE LE BIEN-ÊTRE PAR LE TRAVAIL ?

**Fabien DELOCHE**

*Fondateur de la Chaire du Management durable à l'Université de Savoie*

Merci et bonjour à tous. Chercheur associé à un laboratoire de gestion de l'Université de Savoie, je suis également titulaire d'une chaire de management durable, dans le cadre de laquelle j'étudie notamment le développement de l'estime de soi des managers. Je travaille encore, avec l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), au montage d'une autre chaire consacrée à la santé au travail, au sein de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Grenoble. Enfin, j'accompagne depuis longtemps des dirigeants, des managers et des sportifs de haut niveau, pour leur apprendre à concilier plaisir et performance. C'est à ces différents titres que j'interviendrai devant vous.

L'objectif de mon intervention est triple : comprendre la notion de « bien-être au travail », en circonscrivant son périmètre ; comprendre la manière de l'obtenir, ou l'approcher ; et vous donner envie d'en devenir acteurs. Car le bien-être au travail est l'affaire de tous.

Pour cultiver le bien-être au travail, il faut un certain courage : le courage d'adopter une nouvelle culture managériale, c'est-à-dire d'abandonner ou de compléter le management actuel - lequel n'est pas forcément producteur de bien-être, même s'il est producteur de performance.

Mon plan s'articulera autour de trois étapes. La première donnera une définition du bien-être et de la santé au travail. La deuxième fera le lien entre bien-être et performance – mais une performance durable ! La troisième comportera des recommandations et conseils, sur un plan personnel, relationnel et organisationnel. D'autres traiteront mieux que moi la dimension environnementale. Je conclurai sur cette question : qui est responsable du bien-être au travail ?

Il y a cinq siècles, Thomas More imaginait son *Utopie* par réaction à l'Angleterre de son époque, et aux souffrances que provoquait la « capitalisation » du monde rural par l'industrie lainière. Il s'agissait – déjà ! – d'environnement, de développement durable, de bien-être des personnes et de territoires. Depuis quinze ans, j'entends dire que le bien-être au travail est une utopie moderne. J'avais tendance à répondre en incriminant les résistances de certains. J'ai fini par comprendre que tout le monde était favorable au bien-être au travail mais que certains avaient peur d'être déçus par de faux espoirs. En temps de crise, il est cruel d'être déçu et difficile de gérer la



frustration, surtout si on n'a pas appris à le faire. J'ai donc pris l'habitude de répondre que la réalité d'aujourd'hui était souvent l'utopie d'hier, ce qui a la vertu de rassurer un peu l'auditoire. Reste à lui montrer *comment* réaliser cette utopie.

Commençons par le bien-être au travail sur lequel nous portons un regard qui conditionne nos attitudes au quotidien. Dans le passé, la question de la santé au travail se résumait à celle des atteintes physiques. Plus récemment, on s'est intéressé aux risques psychosociaux. Mais l'approche est restée pathogénique, alors qu'on préconise plutôt aujourd'hui une approche « salutogénique ». Au lieu d'examiner ce qui va mal, on préfère voir ce qui fonctionne bien, et se demander comment cela pourrait fonctionner mieux encore.

Au volant, observer l'obstacle est le meilleur moyen de foncer dedans. Je crois que d'une certaine manière, à force de se laisser hypnotiser par les risques psychosociaux, on les entretient. J'observe d'ailleurs que mes clients attendent d'aller mal et d'accumuler les risques psychosociaux pour venir me voir. Je ne doute pas qu'il faille traiter ces risques. Mais je crois aussi qu'il faut prévenir leur apparition, en faisant en sorte « que les choses aillent bien ».

Qu'est-ce que la santé au travail ? L'OMS répond que la santé dépasse la simple « absence de maladie ». Elle la définit comme un état complet de bien-être physique, psychique et social, ce dernier critère recouvrant les relations au travail. Selon moi, cette définition est insuffisante, et il faut lui apporter deux compléments. Le premier, c'est que le bien-être est dynamique : pour être heureux, il faut pouvoir agir, et agir dans un domaine qui fait sens pour moi. Le second complément, c'est qu'il faut savoir où l'on va. Il ne s'agit pas nécessairement d'une évolution salariale ou hiérarchique. Il suffit d'avoir une perspective de renouvellement. Sans défis nouveaux, la frustration et la peur reviennent, et conduisent à l'inhibition.

Relions maintenant bien-être et performance. Au départ, toutes les organisations visent le bien-être de l'humanité. Lorsqu'on donne une définition du développement durable, on évoque souvent le triptyque social, économique et environnemental. On cite aussi le rapport Brundtland qui recommande de « *préserver les ressources des générations futures tout en répondant à nos besoins* ». Mais le vrai sens du développement durable, c'est de contribuer au bien-être et à *l'épanouissement* des individus. Nos organisations contribuent-elles à l'épanouissement des individus, ou le réduisent-elles ? C'est une question que nous aurions intérêt à nous poser plus souvent. Une loi de 2010 nous la rappelle, en parlant, à ses articles 3 et 4, de cohésion sociale, de solidarité et d'épanouissement. Au fond, la seule performance à mesurer pourrait être le bien-être obtenu.

Si pour produire ce bien-être, on doit passer par une souffrance, le processus n'a pas de sens – à moins que les agents concernés n'aient une vocation pour le

sacrifice ! Le management durable considère donc le bien-être à la fois comme but et comme moyen de la performance. Disons-le clairement : les gens heureux produisent mieux. D'où la nécessité d'une posture managériale différente. D'où la nécessité, aussi, d'un syndicalisme différent.

Revenons au management pathogénique d'antan. Il consiste en gros à fonder sa légitimité sur son grade, et à en jouer pour exercer une domination. Beaucoup de managers s'illusionnent en croyant inspirer le respect, alors qu'ils inspirent seulement la peur. Ce type de management consume littéralement les ressources, c'est-à-dire les agents. Un autre type de management, fondé sur la confiance, cherche plutôt à régénérer les ressources qu'il consomme, en donnant un sens à l'action des agents. Toute la difficulté est de passer de l'un à l'autre, ce qui est toujours ardu pour des managers et des dirigeants accoutumés au premier modèle. Voilà pourquoi je travaille au développement de l'estime de soi des managers. Il s'agit de développer leur habileté, en développant leur aptitude à être « bien dans leur peau ». Cela demande évidemment une rénovation profonde des cursus de formation des dirigeants – et des autres. Nous avons là-dessus beaucoup de retard par rapport à des pays comme le Canada.

Lorsqu'on aborde la dimension pathogène du travail, on commence souvent par chercher les coupables. Est-ce le vilain patron, les vilains actionnaires, les vilains syndicats ? Le vilain gouvernement ? À mon sens, on a tendance à oublier la dimension personnelle du problème, qui est primordiale. Pourquoi confier son bien-être à son patron ? Ce n'est pas son travail ! Nous seuls savons ce qui nous rend heureux. Nous devons donc nous responsabiliser. Le management durable est un management de la responsabilité. Se responsabiliser, c'est assumer ses choix, ses actes, ses paroles, mais aussi ses non-choix et leurs conséquences de ceux-ci. Voilà pourquoi j'ai rappelé tout à l'heure qu'il fallait du courage.

La deuxième dimension du problème, c'est sa dimension relationnelle. Nous sommes responsables à 50 % de nos relations avec les autres. Nos demandes déterminent en partie les réponses, ou les réactions, que nous recevons.

La troisième dimension, c'est la dimension organisationnelle. En principe, une organisation existe parce que son existence et son fonctionnement ont un sens. Il faut essayer de l'identifier.

D'autres parleront de la dimension environnementale du problème ; mais ce qui ressort généralement des études sur le sujet, c'est que la qualité de vie au travail est conditionnée presque exclusivement par la qualité des relations au travail, et quasiment pas par son cadre matériel.

Pour aborder la dimension personnelle, je parle volontiers d'écologie personnelle. Vous seuls connaissez vos besoins et vos valeurs. Il faut évidemment veiller à son intégrité physique et psychique. Mais pour atteindre un certain bien-être, un confort, une sérénité, il faut aller au-delà, ce qui demande de bien se connaître. Sénèque écrivait : « Il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait pas où il va ».

Pour aborder la dimension relationnelle, je commence par remarquer que nous n'avons jamais eu autant d'outils de communication sur nous. Pourtant, nous n'avons jamais été aussi handicapés dans nos relations. Drôle de courage managérial, que celui qui consiste à recadrer par mail ou par SMS son voisin de bureau ! Avant de travailler la communication technique, il faut travailler la communication humaine et développer ce que j'appelle une « santé relationnelle ». C'est cette « santé », ce caractère sain de nos relations, qui nous permet de créer ce que l'on appelle un environnement capacitant, c'est-à-dire un environnement propice à la mise en valeur des capacités de chacun. Elle repose à mon sens sur cinq piliers :

- Clarifier la relation de travail en exposant clairement ce que l'on pense apporter aux autres et ce que l'on attend d'eux – quitte à essuyer un refus !
- Ne pas avoir peur de faire preuve d'autorité. Elle est légitime dans la relation de travail.
- Communiquer de manière directe et authentique, sans masque de peur, d'autoritarisme, de défense ou d'ego.
- Reconnaître et soutenir son équipe pour lui conférer une certaine autonomie.
- Enfin, cultiver la convivialité de la relation, en créant un cadre qui permet aux gens de s'épanouir. Les 35 heures ont fait beaucoup de mal de ce point de vue, en supprimant des pauses, des intermèdes qui créaient des espaces informels de régulation.

Selon moi, la dimension organisationnelle repose elle-aussi sur cinq piliers, que je formulerai en cinq questions :

- Pour qui travaillons-nous et pour quels besoins ?
- Qui sommes-nous et quelles sont les valeurs que nous partageons ?
- Quel est exactement notre métier ? Qu'est-ce qui le définit précisément ?
- Quelle est notre offre de service, et quel lien ambitionnons-nous de créer avec le client ?
- Quel est au vu des réponses précédentes, le sens de mon travail ?

Cette dernière question paraît évidente. Mais dans les organisations, le bon sens ne suffit pas toujours : il faut connaître le projet pour évaluer les ressources nécessaires, leur organisation, les moyens qu'il est légitime d'y consacrer. Il faut également apporter une compétence, ou une responsabilité. De la part du manager, le reste n'est qu'ego et enjeux de pouvoir. Si tu es capable de me dire pour qui je travaille, comment et en quoi c'est équitable, j'aurai envie de travailler pour toi, parce que cela fera sens.

Je voudrais, pour conclure, évoquer un article récent, inspiré d'une étude portant sur des entreprises de services financiers. Les auteurs se sont aperçus qu'il existait dans ces entreprises une « culture de la stupidité organisationnelle ». Elle consiste à demander aux salariés « de faire ce qu'on leur dit de faire, sans poser de questions ». De la même manière, on demande parfois « aux fonctionnaires, de fonctionner ». Cela arrange les dirigeants. Cela arrange aussi les salariés, qui cessent de s'interroger. Seulement, ils renoncent du coup à la créativité et à l'innovation. La crise financière actuelle y trouve une explication.

Le management durable est donc aussi un management de la confiance et de l'intelligence. Merci de votre attention.

**Geoffroy MURAT**

Merci, Fabien. Je propose aux participants de la première table ronde de me rejoindre. Nous reviendrons ensemble sur les différents sujets que tu as évoqués.

## TABLE RONDE

### LES CONDITIONS DE TRAVAIL S'AMÉLIORENT : UTOPIE OU RÉALITÉ ?

**Dominique VANDROZ**, *directeur adjoint de l'ANACT*

**Carole COUVERT**, *Secrétaire générale de la CFE-CGC*

**Anne-France DIDIER**, *Directrice de l'École nationale des techniciens de l'équipement*

**Victor WAKNINE**, *Président-fondateur de Mozart Consulting qui a mis en œuvre « l'indice de bien-être au travail »*

#### **Geoffroy MURAT**

Cette première table ronde a pour objet de dresser un constat sur le thème des conditions de travail, et de savoir si leur amélioration est utopique, ou s'il s'agit d'une réalité vérifiée dans les faits et les pratiques. Nous n'apporterons pas de réponse définitive, mais nous bénéficierons du point de vue de plusieurs spécialistes, auxquels je vais proposer de se présenter rapidement.

#### **Dominique VANDROZ**

Bonjour. Je suis directeur adjoint de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), établissement public administratif sis à Lyon, qui accompagne les entreprises et informe les autres acteurs sur ce sujet.

#### **Carole COUVERT**

Bonjour. Je suis secrétaire général de la confédération CFE-CGC, un syndicat de proposition qui cherche à concilier l'intérêt des salariés ou des agents et celui des entreprises ou des fonctions publiques auxquels ils appartiennent. Ce syndicat est ouvert, en priorité, aux encadrants du privé et à toutes les catégories dans les fonctions publiques.

#### **Anne-France DIDIER**

Bonjour. Je suis ingénieur des Ponts et je dirige actuellement une école de ce ministère. Manager de longue date, j'ai beaucoup apprécié notre précédent orateur. Nos formations initiales ne donnent, hélas, pas toute leur place aux principes qu'il a exposés et que j'ai découverts par l'expérience, au fil des années.

## **Victor WAKNINE**

Bonjour. Je suis le président et fondateur du cabinet Mozart Consulting, dont l'activité porte sur l'engagement et la mobilisation du capital humain. Ancien cadre dirigeant dans le public et dans le privé, j'ai eu le sentiment qu'une approche exclusivement financière aboutissait à un désordre complet. Je me suis donc intéressé à la nécessité de développer une norme socio-économique de la gouvernance et de la performance, que j'essaierai tout à l'heure de vous exposer.

## **Geoffroy MURAT**

Merci. Chacun aura huit ou neuf minutes pour intervenir. Comme l'ANACT fait référence sur les questions de qualité de vie au travail, je laisse la parole à M. VANDROZ.

## **Dominique VANDROZ**

Merci. Je m'appuierai sur quelques schémas, parce que les schémas valent mieux que de longs discours, qui tenteront d'expliquer pourquoi l'on parle aujourd'hui de qualité de vie au travail, en tout cas à l'ANACT, mais pas seulement.

Est-ce que les conditions de travail s'améliorent ou ne s'améliorent pas ? Est-ce qu'elles changent, est-ce qu'elles ne changent pas ? Pourquoi parle-t-on de qualité de vie au travail ? Et comment est-ce que l'on peut agir sur ces questions-là ?

Qu'est-ce qui change, en fait, est-ce que cela s'améliore ? Nous voyons à peu près 5 époques, si l'on remonte jusque dans les années 50.

- Une première époque autour des années 50. L'objectif principal, c'est de préserver l'intégrité physique des salariés. On agit essentiellement sur l'interface homme / poste et on est plutôt dans le secteur primaire des industries minières et des grosses industries du secteur secondaire.
- Dans les années 70, on voit apparaître une autre approche autour des transformations de l'organisation du travail, des approches socio-techniques où l'on essaie de mettre en place des démarches participatives. Et là, on est essentiellement dans le secteur secondaire, l'industrie, l'automobile et toute l'industrie de manufacture.
- Dans les années 90, on voit apparaître d'autres préoccupations autour des questions d'emploi et notamment avec des problématiques de qualité de l'emploi, de quantité d'emploi, où l'on va essayer d'articuler les questions de marché de l'emploi, de salariés. On est plutôt sur une dominante tertiaire en termes de préoccupations.

- Quand on arrive dans les années 2000, on voit apparaître des préoccupations de développement de territoire, d'entreprise et de population salariée. Ce sont toutes les approches GPEC par exemple, les approches autour de la gestion des âges, la préoccupation des seniors qui montent, les questions de pénibilité et puis aussi la question des risques psychosociaux, qui commence à apparaître. On est essentiellement dans le cadre d'une dominante des économies de la connaissance immatérielle. On est plutôt dans le secteur tertiaire et on voit apparaître des risques nouveaux dans ces secteurs-là alors qu'*a priori* on pensait que c'était des secteurs dans lesquels les conditions de travail étaient bonnes.
- Ce qui est en devenir autour des questions de qualité de vie au travail, tel qu'on essaie de l'aborder aujourd'hui, mais aussi des questions de responsabilité sociale de l'entreprise, ce sont des approches plus macroéconomiques, où l'on est beaucoup plus sur des notions de filières, de réseaux, de sous-traitance, de *cluster* d'entreprise. Sur les questions des conditions de travail ou de l'amélioration des conditions de travail, on se rend compte de plus en plus que c'est illusoire de vouloir les prendre entreprise par entreprise.

Je dirais aussi plutôt que les conditions de travail ont changé : elles se sont améliorées dans certains cas ; elles se sont dégradées dans d'autres. Mais c'est le travail lui-même qui a changé. Dans les années 70, 80, on est sur une organisation taylorisée où l'unité, c'est le temps. C'est-à-dire qu'on découpe le travail en minutes, en secondes, etc. On compte du temps et on construit l'organisation du travail autour d'un découpage du temps, avec une affectation des salariés sur du temps et des notions de coûts. Ce qui va importer, ce sont les coûts salariaux puisqu'une partie de la production est essentiellement conditionnée par le coût de la main-d'œuvre.

On est sur des organisations très standardisées, très rigides où la question est le respect des consignes, du cadre d'intervention. Et on a une certaine forme de perte de sens du travail. L'idée, c'est effectivement de faire une tâche. Et l'esprit peut tout à fait vagabonder à autre chose. Et quand on a fini la tâche, on sort de l'usine ou de l'entreprise et on rentre chez soi et on passe à autre chose.

Dans ce cadre-là, tout à l'heure on parlait du travail comme *tripalium*. Mais le travail est vécu surtout comme un risque, comme un effort, comme un coût, comme un sujet d'expert en droit du travail et en relations sociales. C'est un objet finalement que l'on essaie de cadrer le plus possible de façon à pouvoir le faire rentrer dans les cases qui ont été déterminées. Aujourd'hui, le travail donne le sentiment d'une grande ruche d'effervescence et d'une grande désorganisation. Mais c'est un peu de cela dont il s'agit. Il s'agit avant tout de créer de la valeur par l'activité, c'est-à-dire ce que l'on attend finalement des salariés, des travailleurs, ce n'est pas qu'ils fassent

leur travail tel qu'il a été défini précisément, c'est au contraire qu'ils s'engagent dans le travail. Ce que l'on attend d'eux, c'est à partir d'objectifs vaguement définis qu'ils mettent en œuvre tout leur individu pour atteindre des objectifs. C'est pour cela que l'on parle d'engagement au travail, avec un corollaire qui est la reconnaissance au travail. Le salarié a besoin de ressources, mais il va lui-même créer, d'une certaine manière, les conditions de l'exécution de son travail. On est vraiment sur une vision du travail comme ressource, comme objet de débat, comme création de valeurs et de performances.

Cela renvoie à un autre sujet qui a été abordé et sur lequel je voudrais revenir aussi : on est sur de la création de process, plus qu'une organisation figée, qui va s'adapter en permanence en fonction des besoins. On va avoir besoin d'espaces de discussion, parce que pour pouvoir produire tel que l'organisation le souhaite, on va avoir besoin de beaucoup d'espaces de régulation. Il va falloir créer les conditions de la réalisation du travail entre plusieurs salariés qui sont impliqués dans le travail. Les choses ne sont pas stables, bougent, d'où la nécessité d'avoir des conditions de régulation pour pouvoir travailler.

Ce schéma peut permettre d'expliquer ce qu'est la qualité de vie au travail. Il est tiré de la négociation actuelle des partenaires sociaux sur la question de la qualité de vie au travail, puisqu'ils ont décidé d'engager une négociation sur ces sujets-là, qui devrait aboutir dans les premiers jours de juin. La qualité de vie au travail, c'est avant tout une perception. C'est-à-dire, quand on dit vouloir mesurer la qualité de vie au travail, autant vous pouvez mesurer une exposition au bruit, une exposition à la chaleur, etc., savoir si les qualités de vie au travail sont bonnes, vous ne pouvez passer que par l'expression des salariés. Et avec des résultats très troublants dans certains cas. Vous pouvez avoir des salariés qui ont une très bonne perception de leur qualité de vie au travail, alors que les conditions matérielles sont très mauvaises. Et des salariés qui ont une très mauvaise perception de leur qualité de vie au travail, alors qu'ils sont dans des locaux magnifiques, avec une garderie à l'extérieur, des espaces détente, etc. Dans la qualité de vie au travail, il y a une dimension objective, mais il y a une dimension très fortement perceptive. Pourquoi ?

Parce qu'encore une fois le travail d'aujourd'hui exige l'engagement des salariés. Et ce sont les conditions de cet engagement qui sont jugées d'une certaine manière, ou la manière dont l'engagement est perçu par les autres. Si l'on est très engagé avec une faible reconnaissance, on va dire que la qualité de vie au travail est très mauvaise. Parce que son management ne reconnaît pas l'engagement que l'on a mis dans le travail. Et parfois d'ailleurs le management ne sait même pas reconnaître l'engagement au travail. Pourquoi ? Parce qu'il s'est éloigné lui-même des conditions du travail. Il ne sait plus ce qu'on lui demande. On lui demande du *reporting*. On lui demande d'autres choses. Mais on ne lui demande plus forcément de créer les



conditions de la régulation. Donc, si vous voulez, ce petit schéma dit cela en fait. On a des conditions de vie, d'emploi, d'environnement. On a une capacité d'expression et d'action, ce qui est demandé, donc du participatif, du partenariat social, du soutien managérial qui est très fort. D'ailleurs, dans les enquêtes, les salariés se plaignent souvent d'un manque de soutien de leur manager. Et puis, du soutien collectif qui peut être donné par les collègues. Et il est très, très fort en principe. Toutes les enquêtes montrent que c'est un élément extrêmement important. Dans son équipe, est-ce que l'on est bien soutenu, est-ce que l'on a une bonne équipe, etc. ?

La dimension valeur est extrêmement importante. Et cela joue beaucoup sur le contenu du travail. On a des questions d'autonomie, c'est-à-dire quelle marge de manœuvre on a pour faire le travail. Le fait qu'il soit plus ou moins difficile, plus ou moins complet, plus ou moins morcelé. Puis, on a le vécu au travail, c'est-à-dire on a le sentiment d'être utile, on a le sentiment de maîtriser son travail pour pouvoir le faire correctement. On a le sentiment d'avoir des responsabilités, d'apprendre aussi dans son travail si l'on veut progresser. Et tout cela donne une perception de la qualité de vie au travail avec des résultats qui sont : si je pense que j'ai des bonnes conditions, je vais m'engager très fortement. Et l'engagement dans le travail est une condition de la performance de l'organisation.

### **Geoffroy MURAT**

Merci. Vous pouvez applaudir. J'aurais juste voulu connaître votre vision personnelle M. VANDROZ : est-ce que vous pensez que cela s'améliore ou pas sur les dix dernières années par exemple ? Est-ce que vous avez un sentiment ?

### **Dominique VANDROZ**

Mon sentiment s'appuie sur des analyses. Je dirais que les conditions de travail ont changé, tout simplement. Quand on regarde notamment les enquêtes Sumer, etc., qui sont faites par les médecins du travail, vous vous rendez compte que des expositions aux risques relativement traditionnels ont baissé et qu'en revanche, les questions d'exposition au stress, aux risques psychosociaux, etc., ont augmenté. Dire si elles sont plus mauvaises ou meilleures qu'il y a 20 ou 30 ans, c'est difficile. Les symptômes de ces conditions de travail ont, en grande partie, changé.

### **Geoffroy MURAT**

D'accord. Merci. Avant de donner la parole à Mme COUVERT, pour donner son point de vue également, est-ce que parmi les intervenants de la table ronde il y a des questions ou des réactions ?

## **Victor WAKNINE**

Simplement, je voudrais préciser que dans l'approche de l'ANACT sur la qualité de vie au travail, nous considérons qu'il y a deux dimensions. Il y a d'abord le socle qui est très important, c'est la qualité du travail d'abord. Parce que parler du bien-être au travail sans parler du travail lui-même... Et dans les 6 dimensions proposées par l'ANACT de la qualité de vie au travail, il y en a deux qui sont directement liées à la qualité du travail, qui forment vraiment le socle organisationnel dont on parlait tout à l'heure, qui est l'organisation du travail, le contenu du travail avant les 4 autres dimensions, qui sont plus des dimensions qui vont vers l'individu. C'est cette qualité du travail sur laquelle il faut absolument bâtir la qualité de vie au travail. Et c'est quand le travail n'est pas de bonne qualité, que la qualité de vie au travail ne doit pas pouvoir se construire. Il faut rappeler aussi – et là, c'était une force de notre pays – le droit du travail. Le droit du travail a donné comme responsabilité à l'employeur, qu'il soit public ou privé bien entendu, d'organiser le travail. La qualité même du travail sur laquelle tout va se jouer est de la responsabilité de l'employeur.

Je voudrais signaler aussi que les partenaires sociaux ont décidé de discuter sur les nouvelles recommandations des pouvoirs publics, de la qualité de vie au travail. Mais ce qui est très intéressant – je ne sais pas si cela va être confirmé –, c'est que les organisations patronales ont accepté pour la première fois de mettre sur la table la question de l'organisation du travail. Elles reconnaissent fondamentalement que ce qui est de leur responsabilité ne peut plus être une démarche *top down*. Même si c'est de leur responsabilité d'organiser le travail, elles ont besoin de dialogue social, que les gens se sentent bien dans leur travail, car cela entretient une relation fondamentale avec la performance. Les patrons ont bien compris que s'il n'y a pas de qualité du travail, c'est-à-dire si l'organisation du travail n'est pas bonne, il n'y aura pas de performance. Donc, tout le débat d'aujourd'hui, ce n'est pas de savoir si c'est le bien-être des salariés qui est important, non. C'est vraiment de poser ce que l'on appelle des invariants très forts. C'est la qualité du travail, parce qu'un travail qui n'est pas bien fait, ce n'est pas du travail.

Si des gens dans la salle n'aiment pas entendre parler de performance, parlons d'efficacité. Une organisation qui n'est pas efficace et dont la qualité du travail n'est pas bonne n'a pas de sens.

## **Geoffroy MURAT**

Merci beaucoup M. WAKNINE. Mme DIDIER, est-ce que vous avez une réaction ?

## **Anne-France DIDIER**

Un autre aspect sur lequel je pense qu'il faut insister, c'est aussi la qualité de la communication. Je suis bien d'accord avec tout ce qui vient d'être dit. La

performance me paraît indispensable. Mais la communication aussi est importante, au sens où vous avez parlé tout à l'heure de la connexion très importante entre le bien-être et le fait de se sentir bien aussi dans ce relationnel, dans l'institution. C'est vrai aussi des relations entre la direction, la hiérarchie, le management de l'établissement, les syndicats, la façon dont on communique et dont on se parle. Moi, j'ai observé que l'on a appris beaucoup que l'on avait des rôles. Et il y a des codes. Tout cela fonctionne bien tant que derrière ces codes et ces rôles on dit des choses vraies, justes, précises et que chacun peut du coup diagnostiquer correctement ce qui va et ce qui ne va pas. Si du fait des rôles ou des représentations que l'on a les uns des autres, on ne se dit pas la vérité, on ne résout aucun problème.

J'ai observé souvent dans mes postes qu'on attendait des dirigeants une certaine posture tout en leur demandant évidemment de résoudre les problèmes et que parfois ce sont des injonctions un peu paradoxales. Donc, je pense qu'il faut avoir le courage parfois d'être dans la vérité, de bousculer un petit peu les rôles établis, y compris dans les CCL, pour que les gens se parlent. Et qu'une fois que l'on a fait tomber les masques, que l'on affronte les vrais problèmes, les vraies réalités. Surtout, cela permet à l'institution et à ses organisations localement représentées de traiter les problèmes à leurs niveaux, quitte à remonter à des niveaux supérieurs d'autres problèmes que l'on ne peut pas résoudre soi-même dans l'institution.

Un deuxième aspect aussi : dans la qualité de vie, pour pouvoir travailler et être efficace, il faut avoir l'esprit serein. Il faut avoir un peu élagué tous les problèmes d'intendance, de garde d'enfant, de courses que l'on va faire, qui sont des problèmes homme / femme maintenant, de plus en plus. Certains aspects, comme le fait de prendre en charge collectivement – ce n'est pas simplement un problème de hiérarchie – entre associations culturelles, syndicats, management, secrétariat général – par exemple la prise en charge et la facilitation de conciergerie d'entreprise, cela aide beaucoup.

### **Geoffroy MURAT**

Tout à fait. Mme COUVERT, je pense, à des choses à dire sur le sujet. Je vais vous laisser réagir. Mais je veux bien signaler que vous posez deux ou trois points qui sont très importants : la question des non-dits et cela concerne tout le monde, que l'on soit manager ou managé, et la question de la responsabilité que Fabien a déjà abordé en partie.

Mme COUVERT, je vous laisse réagir et peut-être, nous présenter votre vision. Où en est-on du bien-être au travail ?

## **Carole COUVERT**

Je voulais saluer d'abord l'initiative et l'organisation de cette journée aujourd'hui, parce que c'est aussi en en parlant, en débattant, en partant de bonnes pratiques et en les diffusant ou *a contrario* en travaillant sur ce qui marche moins bien, que ce soit dans les entreprises ou dans les fonctions publiques, que nous pourrions avancer de façon collective. Donc, bravo d'avoir organisé cette journée. Nous avons eu la même expérience au sein de la CFE-CGC il y a 15 jours, où nous avons débattu aussi tout un après-midi de « bien-être au travail, utopie ou réalité ? » Et c'était intéressant de voir que, de la même façon, il a fallu que nous refusions un certain nombre de participants, parce que c'est un sujet qui tient à cœur à tout le monde.

Je voulais revenir sur deux parties de cette matinée. D'abord, par rapport aux propos de M. ROBINET, ce matin, puisque maintenant on est sur la génération Z. Les Y, c'était jusqu'à 1990. Cela va nous amener d'autres problématiques à traiter, mais effectivement des attentes différenciées qu'il va falloir traiter avec un management sur mesure, ce qui posera d'autres problèmes dans les années à venir.

Je voulais revenir sur l'intervention de M. DELOCHE, parce que passer après lui est extrêmement difficile. Avec l'intervention que vous avez faite, vous avez souligné tous les endroits où cela fait mal, vous avez donné des perspectives. Personnellement, à la CFE-CGC, nous avons un congrès dans un mois. Nous avons mis le thème de l'innovation au cœur de nos réflexions, et cela va être une première. Et nous organisons des ateliers de réflexion sur le thème « innovation au service du bien-être des salariés de façon individuelle ou collective ». J'ai envie de vous inviter à venir participer à nos travaux. Quand vous avez dit « donner envie », nous sommes complètement en phase avec vous. Devenir acteur et devenir auteur du changement, tout à fait. Le courage, oser, c'est extrêmement difficile dans des organisations qui finissent par être standardisantes. La différence n'est pas toujours acceptée. Vous avez parlé de dimension personnelle, relationnelle, organisationnelle, j'y reviendrai tout à l'heure. De ne pas créer des espoirs sous peine de les décevoir, parce que c'est contre-productif, tout à fait. Et en revanche, nous avons changé l'appellation RSE au sein de la CFE-CGC. La RSE, responsabilité sociale ou sociétale des entreprises, est pour nous en lien avec le bien-être au travail. Nous avons pensé qu'il fallait préférer « redonner du sens ensemble ». Notre objectif, c'est au niveau de l'encadrement, au niveau des managers de redonner des perspectives, de redonner du sens, d'arriver à retrouver de l'autonomie, la force de proposition que l'on a parfois perdue, avec des organisations qui ne le permettent plus et qui transforment même les encadrants en exécutants. Pour nous, cela fait partie des facteurs de succès.

Nous avons, au niveau de la CFE-CGC, travaillé depuis des années sur le stress. Vous le savez tous certainement, le stress aujourd'hui coûte en France 3 points de

PIB. Donc, c'est une urgence nationale. Nous souhaitons, au niveau de la CFE-CGC, passer du curatif, comme vous l'avez souligné M. DELOCHE, au préventif et ne pas attendre qu'il y ait des maux, mais plutôt d'éviter qu'ils arrivent pour que tout le monde s'en sorte bien au final.

Par rapport à ce qui a été dit tout à l'heure, l'employeur, qu'il soit privé ou public, en matière de santé, a une obligation de résultat. Cela veut dire que le salarié ou l'agent de la fonction publique arrive en bonne santé et doit repartir dans le même état. Cela signifie arriver à adapter l'organisation pour faire que tout se passe au mieux.

Nous avons signé au sein des fonctions publiques un accord en 2009 – c'était une première – sur la santé au travail. Pour nous, dans les facteurs clés de succès, il y a d'abord l'exemplarité du dirigeant, le fait que le dirigeant considère aussi ses salariés ou ses agents de la fonction publique comme le capital humain de l'entité et cherche à le valoriser. Qu'il s'agisse d'entreprises privées ou des fonctions publiques, toutes les entités qui vont travailler au bien-être, à améliorer le bien-être des salariés ou des agents, seront celles qui demain arriveront à la fois à attirer les talents, mais aussi à fidéliser les talents qu'elles ont chez elles. Cela va devenir un défi dans les années qui viennent, avec le vieillissement de la population. L'exemplarité du dirigeant doit être associée à la stratégie de l'entité, pour savoir quel est l'objectif visé. Il faut aussi connaître la manière dont ont été calculés les objectifs et avoir les moyens humains et financiers d'atteindre ces objectifs ; enfin, avoir de la force de proposition, toujours cette faculté d'autonomie, d'initiative. Parce que dans le baromètre que nous avons lancé il y a quelques années, nous nous sommes rendu compte que les facteurs, donc tout ce qui est bloquant par rapport au bien-être, sont :

- l'agressivité du client ou de l'administré ;
- l'interruption permanente dans sa tâche de travail ;
- les NTIC, les nouvelles technologies de l'information qui créent une porosité entre vie privée et vie professionnelle.

D'où l'intérêt d'avoir effectivement un certain nombre de services offerts qui permettent de se libérer l'esprit quand on arrive au travail, que ce soit la conciergerie, des dispositifs aussi de garde pour les enfants malades. Pour nous, c'est extrêmement important pour les pères ou pour les mères de famille, qu'il y ait aussi des possibilités de congés au moment des naissances, comme le congé paternité.

Par rapport, à tout cela, il faut être capable de faire une photo à un instant T, de mesurer l'état de l'entité dans laquelle on travaille. Et à partir de cette photo, être capable de bâtir un plan d'action. Cela veut dire qu'il faut que les objectifs soient partagés entre la direction et les organisations syndicales. On en vient alors à un dialogue social de qualité, qui pour nous est un facteur clé de succès. Ensuite, il faut

un suivi, parce que les choses se passent rarement comme prévu. Il faut pouvoir ensuite mettre en place soit des actions correctives, soit au contraire capitaliser sur ce qui a bougé de façon positive. Et là, encore une fois, je rejoins ce qu'a dit M. DELOCHE : je pense qu'une partie de la victoire viendra avec un changement de posture de chacune et chacun d'entre nous. À partir du moment où l'on sera dans une communication positive sur ce qui marche, sur ce qui peut être amélioré et pas uniquement en train de dire ce qui ne marche pas, ou alors de regarder dans les médias « plans sociaux », « licenciements », etc., nous avons les moyens d'inverser cette tendance et de devenir les acteurs d'un bien-être collectif au travail.

Je terminerai en disant qu'avec l'accord qui a été signé au sein des fonctions publiques, notre objectif, c'est bien qu'il y ait maintenant à la fois la photo, à la fois les indicateurs mis en place, à la fois le suivi, mais aussi peut-être à cette occasion d'imaginer un nouveau dialogue social, un dialogue qui soit basé sur la transparence, qui soit basé sur le partage des informations. Parce que si la photo est faussée, ce n'est pas la peine de se lancer dans l'aventure. Si les indicateurs sont biaisés, cela ne sert à rien. Je pense que c'est aussi ce sujet-là qui est aussi de nature à changer demain la relation au sein de l'entité de travail. Mais pour nous, c'est vraiment un sujet stratégique et un facteur clé de compétitivité.

Je vais juste vous donner un exemple concret. Hier, j'étais chez Atol, les opticiens, fabricants de lunettes. C'est une entreprise qui fabrique en France, qui a relocalisé toute sa production. Les pièces sont fabriquées dans le Jura et sont assemblées à Beaune en Bourgogne. Ils ont construit une usine HQE (haute qualité environnementale). Ils font des innovations technologiques en permanence. Mais ils ont eu aussi en même temps le souci du dialogue social et du bien-être de leurs salariés. Et pour leurs salariés, qu'ont-ils fait ? Ils ont pris en charge la complémentaire santé pour l'ensemble de la famille. On en vient à enlever des soucis à un certain nombre de personnes. Ils ont mis en place des dispositifs de garde pour les enfants, une salle de sport au sein de l'entreprise. Alors, ce n'est pas « le monde des Bisounours », il ne faut pas se tromper d'objectif. Mais au final, les salariés sont fiers le matin de venir dans cette usine qui est magnifique. Il n'y a pas un seul mur en béton à l'intérieur. Tout est enduit de crépit, tout est beau, tout est neuf. Les salariés peuvent aussi s'exprimer sur le devenir de l'entreprise, parce qu'Atol est une coopérative. Donc, voilà le message d'espoir. Je pense qu'à partir du moment où l'on recréera les espaces de dialogue, de dialogue intelligent dans la transparence et dans la confiance, on arrivera à bouger sur ce dossier-là.

## **Geoffroy MURAT**

Merci beaucoup. Je souhaite vous poser deux questions de constat, toujours en tant qu'acteur privilégié. Une première : est-ce que vous avez constaté, dans ces dernières années, une évolution des postures des acteurs ?

Deuxième question : avez-vous constaté une différence entre public et privé ?

### **Carole COUVERT**

Alors, postures des acteurs, oui et non. Travailler sur le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise, c'est aussi amener une touche de changement. Et quand on parle de changement, il y a forcément des mécanismes de résistance qui se mettent en place. Donc, cela veut dire des phases de pédagogie et de partage.

Vous parliez de la négociation qualité de vie au travail. Je me rappelle, il y a deux ans, quand nous sommes allés au MEDEF, nous avons proposé ce sujet-là. Laurence PARISOT nous a regardés en disant : « Ah non, cela ne va pas être possible. Vous êtes en train de toucher à l'organisation du travail. Chez moi, cela ne passera jamais. » Il a fallu deux ans pour évoluer. Donc, c'est aussi la touche d'optimisme que je voulais apporter. Je pense que si l'on est tenace sur ces dossiers-là, on pourra emporter la mise au final. Mais c'est une évolution de l'ensemble des acteurs et je pense que M. DELOCHE devrait intervenir au sein du MEDEF, de la CGPME, de l'UPA. On pourrait peut-être gagner beaucoup de temps. Mais en tout cas, oui, il y a des changements. Et *a contrario* de cela, il y a aussi des effets pervers, des effets négatifs, tout ce qui est nouvelles technologies de l'information, les ordinateurs, les iPhone, les iPad... Cela a aussi brouillé la relation. Cela l'a déshumanisée. Cela a simplifié certaines choses, mais *a contrario*, cela en a compliqué beaucoup d'autres. Et je pense que l'on n'a pas tous évolué par rapport à cela et que l'on n'a pas tous appris à le gérer de façon optimale en gardant un côté humain à la relation, parce que finalement c'est la base de tout. Et cela ne s'apprend pas, ne se décrète pas. La confiance, cela se gagne progressivement et c'est le manager qui peut le faire.

### **Geoffroy MURAT**

Tout à fait. Mais il faut savoir que l'on sait peu se servir de tous ces outils...

### **Carole COUVERT**

Un dernier petit clin d'œil. Le transparent de M. DELOCHE sur l'équipe de management était très drôle, avec la confiance, la coopération par opposition avec la peur, le grade, la domination. Et c'est vraiment l'illustration de pratiques déviantes et de pratiques qui peuvent créer du sens et des perspectives. Et le syndicat n'est que le reflet de l'entreprise ou de la fonction publique. Nous avons les mêmes effets pervers au sein des syndicats. Nous travaillons de la même façon pour évoluer nous aussi et apporter de nouvelles propositions, de nouvelles perspectives. Le syndicalisme n'est que le reflet de la société.

## **Geoffroy MURAT**

Merci beaucoup. Passons à l'intervention de M. WAKNINE. La question de la mesure a été posée, pour faire un état des lieux, une photo. Ce serait intéressant d'avoir votre apport sur ce sujet.

## **Victor WAKNINE**

Avant d'arriver à la mesure, je voudrais s'il vous plaît développer un peu la thématique de la journée. Mon fil conducteur va être basé sur les confusions, c'est-à-dire si le bien-être au travail est une question qui se pose aujourd'hui, c'est parce que de façon assez évidente il y a du mal-être au travail. Pourquoi ce mal-être au travail est-il venu et d'où vient-il ? Je vais essayer d'en montrer les invariants pour arriver jusqu'à la nécessité d'accompagner la norme prégnante que vous connaissez tous, qui est la finance, et vous expliquer à travers cela pourquoi j'ai été amené à travailler là-dessus. Ce n'est pas par opportunisme ou quoi que ce soit. J'ai 61 ans. J'ai fait toute ma carrière dans les grandes entreprises. Et j'ai donc été confronté – c'est un peu mon parcours – à cette domination de la finance et du mode gestionnaire.

Je crois que c'est très important de se rappeler la finalité. En fait, la finalité, ce n'est pas le bien-être au travail. La véritable finalité, c'est de vivre. L'ultime finalité, c'est de vivre tout simplement. Et puis, quand on descend d'un cran, c'est d'essayer de vivre mieux, avant même de vivre bien. Et puis, on s'aperçoit que pour vivre mieux, ce n'est pas de souffrir au travail. Le travail et la vie, c'est la même chose. La vie et le travail. On n'a qu'une seule vie. On ne va pas la découper en tranches. Et donc, le travail est d'abord... en tout cas, moi j'en ai eu une expérience tout à fait heureuse. Le travail, cela construit la personnalité, cela construit le lien social. Et en fait, la vraie étape finale, c'est le lien social.

Qu'est-ce qui m'a amené à travailler sur cette notion de bien-être au travail ? Le patron, ce n'est pas le PDG qui est un mandataire social ou un salarié, c'est l'actionnaire majoritaire. Je rappelle au passage quand même que 50 % du CAC 40 est dans les mains de fonds d'investissement, qui ont, eux, une pratique tout à fait pertinente et tout à fait acceptable que l'on ne critique pas : c'est la création de valeur pour l'actionnaire la plus liquide et la plus à court terme possible. Donc, vous avez 50 % du CAC 40. C'est cette finalité, c'est le lien social et la construction du lien social par le travail. Je pense qu'il faut remettre les choses dans l'ordre. Et la première finalité, ce n'est pas le bien-être au travail, c'est le lien social.

Quand on parle de risques psychosociaux, on montre l'historique des risques professionnels. 1880, les premières maladies dans la mine, etc., et on monte, on monte et on arrive au risque psychosocial. Quand je fais des interventions dans des



COMEX ou des CODIR pour sensibiliser aux RPS, mais surtout à la conciliation de la performance et du bien-être au travail, qui est vraiment le thème de cette journée, je pose la question à tous ces PDG en leur disant : « Mais pour vous, qu'est-ce que le futur risque ? » On a vu les risques de santé physique, puis le stress, et après la violence au travail, le harcèlement. Et maintenant, le risque psychosocial. Qu'est-ce que le prochain risque dans 10 ans ? On devrait se poser la question. Mais je suis désolé, il n'y a plus de prochain risque, parce qu'on est passé dans une situation de danger. On n'est plus à essayer d'anticiper un prochain risque, nous sommes dans un danger social. Ce n'est plus un risque, c'est un danger. Pourquoi ? Parce que la finalité même du sens du lien social entre nous est battue en brèche. La construction du travail, ce n'est pas travailler plus pour gagner plus. C'est ce qui m'a fait changer d'activité. Quand j'ai entendu cela et que je voyais en même temps que mes anciens collègues qui dirigeaient France Telecom en étaient à leur 30<sup>e</sup> suicide, je n'arrivais pas à comprendre pourquoi ces gens qui avaient fait carrière dans des entreprises extraordinaires où l'on avait de l'engagement, de la motivation, de la mobilisation, ont mis en pratique ces théories ? Pourquoi ? Parce que l'on propose une finalité qui n'a pas de sens.

Je ne dirais pas, moi président, je ramènerai le déficit public à moins de 3 %, ce n'est pas une finalité. La gestion et la comptabilité ne sont pas une finalité. C'est un moyen de chiffrer pour mieux comprendre avant d'agir. D'ailleurs, aujourd'hui, qu'est-ce que l'on voit partout ? Même les derniers événements de neige, on vous dit : « Cela a coûté 100 millions pour les assureurs ». La belle affaire ! Heureusement qu'ils ont des risques pour assurer, sinon quel serait leur *business model* ? Tout passe par l'évaluation du coût. Mais ce n'est pas la finalité. C'est important, mais ce n'est pas la finalité. La finalité, c'est le lien social. C'est de préparer. La finalité est écologique et durable.

Quand on interroge les dirigeants eux-mêmes sur ce qu'est le futur risque, ils le disent : « c'est la cassure du lien social ». Certains pleurent en disant : « Moi, dans mon conseil d'administration, je ne peux pas aborder la question sociale, ni de la santé, ni de la performance sociale, ni du bien-être au travail. Ce sont des mots interdits ». Et ils en pleurent. Donc, il y a une prise de conscience, mais il y a la fonction qui vient avec. Pourquoi ? Parce qu'il y a cette norme financière, que l'on soit dans le public ou dans le privé, c'est exactement la même chose. On ne peut parler que du chiffre. Et toutes les politiques, qu'elles soient des politiques de *business* ou des politiques publiques, sont basées sur les chiffres. Donc, cette conclusion de finalité est très dommageable.

La deuxième grande confusion est terrible et on la voit dans les pratiques qui ont été expliquées par les intervenants précédents. C'est la confusion sur les temporalités. Il y a une opposition très forte sur deux temporalités. La temporalité de certains

acteurs financiers. Je ne parle pas des entrepreneurs, des chefs d'entreprise qui veulent investir sur le long terme et créer de la valeur à long terme et l'approche donc du capital humain là-dedans. Mais quand vous avez 50 % de la finance, de l'ingénierie financière qui est fans les mains d'acteurs qui veulent un taux de rentabilité de 10 % minimum tous les trimestres ou tous les ans et qui veulent une forte liquidité de leurs investissements, cette temporalité du court terme est complètement contradictoire avec la temporalité du travail et du sens de quelqu'un qui doit passer 45 ans au travail, qui a besoin de travailler évidemment pour subvenir à son besoin, mais qui a besoin aussi de construire son sens au travail.

Cette opposition entre une temporalité court terme et une temporalité long terme n'est pas tenable. Elle est d'autant moins tenable que la norme est une norme financière. Comment voulez-vous que l'on s'y retrouve quand la seule norme est financière sur une temporalité court terme, alors que l'on veut construire une vie, du lien et que le travail est très important pour nous, mais très important pour l'entreprise et pour la performance de l'entreprise ? C'est la deuxième conclusion terrible.

Nous en arrivons à ceux qui approchent le bien-être au travail par le bien-être de la personne : c'est une catastrophe. Comme l'a très bien dit M. DELOCHE, le bien-être recouvre trois dimensions : la dimension individuelle, la dimension collective et la dimension organisationnelle. On ne peut privilégier une seule dimension et opposer la performance de l'organisation ou performance financière, la performance collective ou performance sociale, et le bien-être individuel « égoïste ». Non. La performance et le bien-être émergent d'une organisation complète avec ses trois dimensions.

La norme financière qui pilote tous les secteurs – aussi bien public que privé – n'est pas suffisante. Elle est « aveugle » car elle se situe sur une temporalité court-termiste qui sert à la décision. Mais elle n'éclaire aucunement sur l'exécution de la décision, assurée par les managers et les salariés, qui a une autre temporalité. L'exécution nécessite de l'engagement. Or, l'engagement est construit par le sens que l'on retrouve au travail et la confiance collective que l'on a dans l'organisation. Sens + confiance = engagement. Et l'engagement auquel s'adjoint la coopération aboutit à la mobilisation. Or, la compétitivité, la globalisation, la mondialisation, l'adaptation aux changements, requièrent l'engagement et la mobilisation ; mais cela ne se décrète pas.

Il faut démontrer que l'approche par la norme financière n'est pas suffisante pour piloter une organisation de travail dans la performance. Il manque la mesure de l'engagement.

L'IBET (indice de bien-être au travail) mesure l'engagement réciproque de l'entreprise et des salariés. Je voudrais vous montrer l'étude statistique à son sujet.

C'est une étude statistique libre et publique faite à partir des données de la DARES et de la CNAM, où toutes les entreprises privées donnent des éléments sur les mouvements de main d'œuvre ou sur la santé au travail. Pour mesurer l'engagement, on mesure le taux de désengagement. C'est donc une norme avec des niveaux d'engagement. Toute organisation avec des échanges construit du désordre. Il n'y a pas d'organisation parfaite. Le désordre socio-organisationnel est accepté jusqu'à 15 – 20 %, mais au-delà, on va détruire de la valeur ajoutée, ce qui correspond à des situations de désengagement ou d'épuisement.

Les résultats statistiques 2011 sectoriels montrent que le premier secteur en mode pratique est le secteur énergie environnement. Le dernier secteur en « épuisement » est celui des services aux entreprises et des services informatiques qui représente 18,5 millions de salariés.

Je reviendrai enfin sur la question de la compétitivité de notre économie. En plus des 3 milliards dont parlait Mme COUVERT tout à l'heure, je vous annonce que la non-qualité du travail en France coûte 250 milliards d'euros, soit 12,5 % du PIB, c'est-à-dire 13 500 euros par an et par salarié, en pure non-qualité du travail. On ne parle pas ici de la qualité du travail qui se surajoute, du stress, etc. Avant de s'intéresser à des dispositifs comme le crédit compétitivité, il faut bien voir que la performance est d'abord ce que l'on ne dégrade pas.

### **Geoffroy MURAT**

Mme DIDIER va nous expliquer ce qu'elle a essayé de faire dans son organisation.

### **Anne-France DIDIER**

Ma démarche a été de m'intéresser à la performance de l'entreprise, à la qualité, parce que je fais partie de ces gens qui sont persuadés qu'appartenir à une entreprise dont on est fier permet d'être motivé.

Diriger une école, c'est déjà un tremplin pour donner du sens aux choses puisque l'on travaille dans l'information et dans l'éducation, dans le domaine du partage de l'intelligence collective. Tous les enseignants et ceux qui participent à la gestion de l'école savent qu'ils font quelque chose d'utile, puisqu'ils participent à la formation de fonctionnaires d'un ministère qui est celui de l'Écologie et du Développement durable, donc qui relève des défis mondiaux, que toute la société est en train de partager.

Pour autant, construire du sens ne suffit pas. Chacun doit aussi se prévaloir de la qualité du travail qui est fourni, de l'utilité de ce travail, et que cette utilité puisse être mesurée selon un certain nombre d'indicateurs qui montrent que ce qui est fait l'a été de la meilleure façon possible.

Cette démarche collective de qualité pour faire progresser l'entreprise a été développée sur toute la structure ENTE, car chaque niveau impacte le précédent. Il faut que tout fonctionne : le management, la logistique, la qualité de service – car rien ne sert de préparer des cours géniaux si l'informatique ne fonctionne pas. L'idée est donc que tout le monde soit impliqué de la même manière dans cette démarche d'intelligence collective.

Comme vous le savez, pour initier une démarche « qualité », il faut identifier des bénéficiaires. Ici, ce sont les élèves, les stagiaires, les fonctionnaires, mais aussi les employeurs qui nous passent des commandes, les intervenants qui proposent des prestations, et aussi l'ensemble des agents. Cette démarche qualité va fonctionner sur le fait que l'on cherche à satisfaire l'ensemble des bénéficiaires. Ainsi, chaque prestation, acte de management, action en logistique, formation, va travailler sur la mesure de la qualité de cette prestation au profit du bénéficiaire, avec le cycle classique de tout un système d'évaluation.

Promouvoir une école à forte valeur ajoutée, c'est aussi s'occuper de *leadership* : donner du sens aux personnes et que les gens se sentent rassurés sur le fait qu'ils travaillent dans une entreprise performante, qui a une vision du marché, qui sera reconnue parce qu'elle apporte de la valeur ajoutée, parce qu'elle est innovante. C'est pourquoi les orientations de l'école sont le développement durable et l'innovation pédagogique à travers l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, qui représentent plus qu'un outil : une nouvelle façon d'apprendre, de mémoriser, de faire travailler l'intelligence collective. Nous sommes devenus très performants dans ce domaine, parce que tout le monde y a cru.

Le deuxième axe, celui de l'intelligence collective consiste à placer l'humain au cœur de l'action et à travailler sur la motivation. Dans le domaine de l'éducation, du côté du professeur comme de l'élève, l'humain est « moteur ». C'est complexe, parce que l'on travaille là sur de la matière humaine – sur l'histoire personnelle de chacun, ses représentations, ses croyances, la communication entre les personnes.

Le troisième axe consiste à renforcer l'écoute et la mesure de la satisfaction des bénéficiaires. Nous avons estimé qu'il nous fallait arriver à un résultat qualitatif, une enquête de la satisfaction des agents. Il faut par ailleurs qu'ils puissent répondre en toute transparence et en toute tranquillité, ce qui n'est pas simple. L'enquête a donc été construite avec les organisations syndicales. En tant que direction, nous n'avons pas accès aux résultats individuels. Mais les consultants nous proposent une restitution collective et comme je suis fière de ce travail et que je voulais remercier NICOMAK, je vous ai montré le meilleur résultat. D'autres sont moins bons, je ne vous le cache pas. Le meilleur résultat, c'est que 74 % - 75 % des agents sont contents de venir travailler le matin à l'ENTE d'Aix. Il paraît que c'est un bon résultat.

Il est très important que tout le monde se sente libre d'exprimer des points de vue sans avoir d'ennuis à l'issue de cette prise de parole.

Je voulais conclure sur la RSE. Nous sommes passés de cette démarche qualité, ISO 9001, puis ISO 14 001, sur l'environnement, à un travail plus intégré, un plan d'action collectif que l'on appelle Agenda 21, qui traite de l'ensemble des aspects (économique, environnemental et social) avec un zoom sur la RSE. L'idée est que chacun, après s'être exprimé et continuant à s'exprimer, puisse participer en toute responsabilité au sens de l'entreprise, tant en interne que vis-à-vis du territoire sur lequel on est implanté.

### **Geoffroy MURAT**

Merci beaucoup. Je rappelle qu'il s'agit d'une conférence d'ouverture. Ne soyez pas surpris si nous n'arrivons pas à aller dans le détail de chacun des éléments. Il y aurait tant de choses à dire !

### **Dominique VANDROZ**

Je voudrais d'abord rappeler qu'il faut, selon moi, se méfier des modes dont les ressources humaines sont si friandes, qui seraient censées expliquer les phénomènes, alors qu'elles ne sont bien souvent pas assez instruites pour pouvoir agir correctement. J'ai entendu parler de génération Y... Peut-être existe-t-elle, peut-être pas. Ce qui est sûr, c'est qu'il y a des questions de populations au travail.

De même, ces dernières années, le système RH, pour obtenir une forme de reconnaissance au niveau des comités de direction, s'est-il dirigé de plus en plus vers des systèmes gestionnaires, s'éloignant ainsi du travail. Un certain nombre de questionnaires montrent que les salariés ont envie que les RH s'occupent d'eux, tout simplement, et non pas simplement qu'ils fassent des statistiques et des démarches de GPEC qui ont un rapport très éloigné avec ce qui se passe réellement au travail.

Nous avons beaucoup parlé également d'indicateurs, de mesure... C'est utile, parce que cela permet d'orienter l'action, mais attention ! Le chiffre n'a de valeur que par les partenaires qui le construisent et qui lui donnent sens par rapport à une démarche.

Deuxièmement, nous avons beaucoup parlé de la question du sens. Il faut s'intéresser surtout aux conditions qui vont permettre aux salariés de construire leur sens de leur activité, et non pas donner du sens comme cela. Cela amène aussi à la question des parcours professionnels qui sont extrêmement importants dans la prise en compte de la qualité de vie au travail.

Troisièmement, je crois que nous assistons, aussi bien au niveau des COMEX qu'au niveau des partenaires sociaux, à un changement de paradigme en passant des RPS à la qualité de vie au travail. Il est très rare que les grandes directions se soient intéressées aux risques psychosociaux. À l'inverse, c'est le top management qui vient nous chercher pour parler de qualité de vie au travail, et non pas les RH.

Nous entrons dans un nouveau « monde » concernant la qualité de vie du travail et l'organisation du travail, qui ne peut plus être édictée comme avant. Il doit y avoir un lien entre l'organisation du travail et la stratégie de l'entreprise. Le problème de France Telecom a consisté en partie dans les contradictions entre la stratégie de l'entreprise et les conditions de réalisation du travail. Le top management et les partenaires sociaux s'intéressent à ces questions de qualité de vie c'est parce qu'ils se rendent compte que nous sommes dans une impasse et qu'il faut réinventer les conditions de la mise en place de l'organisation.

### **Carole COUVERT**

Trois réactions très rapides. D'abord, c'est un sujet sur lequel nous devons être humbles et modestes. Chaque individu a son vécu qu'il amène au travail et donc, il faut être très prudent. On ne peut pas faire des copier-coller entre ce qui marche dans une entreprise ou dans une administration par rapport à une autre.

Deuxièmement, il est vrai qu'un des ennemis du bien-être au travail est le *reporting* excessif, parce que cela pose la question de l'utilité. Quelle est ma contribution directe au travail de mon administration ou de mon entreprise ? Quelle est mon utilité dans la société ?

Il faut souligner que cette approche suppose de repenser l'organisation du travail. Dans certains cas, on est obligé de faire appel à des ergonomes du travail, par exemple sur des plateaux d'accueil téléphonique par rapport au volume sonore. Il existe des solutions simples, pas très coûteuses, mais qui peuvent changer complètement la relation au sein d'une équipe, et la relation entre l'équipe et son encadrant.

Enfin, le sujet de la formation n'a peut-être pas suffisamment été évoqué. Il faut former chacune et chacun pour, au final, contribuer à la performance de l'entreprise ou de l'administration dans laquelle on est.

## ÉCHANGES AVEC LA SALLE

### **Béatrice CAYON**

Bonjour, je travaille au ministère de l'Agriculture. Vous n'avez pas abordé la dernière question sur les différences entre la France et les autres pays. Est-ce qu'il est possible de faire un tour rapide de la question ? Merci.

### **Geoffroy MURAT**

Fabien a évoqué la situation au Canada. Est-ce que l'un d'entre vous a des éléments à apporter ?

### **Victor WAKNINE**

Effectivement, la dimension culturelle est très importante. M. ROBINET évoquait une conférence d'un de nos philosophes qui introduisait encore la notion de travail par le *tripalium*, la souffrance. Notre approche culturelle du travail est une approche contrôlée, juridique, de responsabilité, de conformité, de risques, de pénalités, de prévention. Il faut en finir avec cette histoire, parce que le véritable enjeu est la construction sociale globale, et le travail fait partie intégrante de cette construction sociale.

Je voudrais vous donner l'exemple d'une entreprise qui fait des pneus dans le centre de la France. Les élus, les organisations syndicales, ont dénoncé un certain nombre de désordres organisationnels qui jouent sur l'organisation et le management : baisses d'effectifs, transferts, fermetures, etc., et des méthodes de management, à l'origine d'une grande souffrance. Un article paraît dans un journal régional et demande « pourquoi 3 suicides sur les 4 derniers mois. Les organisations syndicales recensent alors 14 suicides depuis 2007 dans cette entreprise qui fait des pneumatiques dans le Centre de la France, qui n'est pas une entreprise américaine...

Le journaliste interroge le porte-parole de l'entreprise. Celui-ci répond que « Non, il est faux de dire que l'entreprise exerce des pressions sur ses salariés, car cette entreprise est soucieuse du bien-être de ses collaborateurs, etc. » L'approche individuelle est très dangereuse. Il cite les plans d'action sur la mise en place de salles de sport, de crèches et, depuis 2009, leur démarche de télétravail. Selon ce porte-parole, ces décès ont beaucoup affecté l'entreprise, mais ont eu lieu dans des sphères, des contextes et des lieux de travail différents, correspondant à des histoires personnelles très différentes...

Ce qui est dangereux, c'est de dire qu'on fait des questionnaires sur le stress, qu'on interroge le ressenti et considérer que c'est la vérité. Bien entendu, nous disposons

de sondages : 300 par jour ! Ces sondages définissent des politiques, parce qu'on décide que cet échantillon de 45 % - 60 % permet de décider d'une vérité et d'un plan d'action. Il faut le chiffre pour comprendre, et il faut le ressenti pour faire parler les gens. Et ce sont ces deux qui vont permettre de construire un dialogue social, qui n'est pas une épreuve imposée, mais qui va construire la performance de l'entreprise grâce au travail bien fait et au sentiment de se sentir bien dans l'entreprise. Le « bien-être au travail », c'est pouvoir bien faire son travail et être au travail.

### **Geoffroy MURAT**

Le sujet que nous abordons aujourd'hui concerne bien sûr toutes les sociétés, mais la culture et notamment les fonctionnements du dialogue social en particulier, y compris dans une entreprise, selon les pays, sont extrêmement différents. Cela rend les comparaisons extrêmement difficiles, même avec nos voisins européens.

La Chine a sans doute des problématiques différentes des nôtres, mais la dimension du « ressenti » est importante, donc la souffrance peut être tout aussi grande chez nous que chez eux.

### **Carole COUVERT**

Je pense que la France doit travailler sur la notion de présentéisme. C'est un de nos vieux démons, qui est aussi l'un des ennemis du bien-être au travail. Les pays nordiques l'ont bien compris et sont très en avance par rapport à nous. En Allemagne, un encadrant qui, après 17 heures, est encore dans l'entreprise, se voit questionner par ses responsables le troisième jour : « Il y a trois possibilités. Soit il y a trop de travail et nous nous sommes mal organisés, et donc nous vous avons surchargé. Soit c'est vous qui avez un problème d'organisation, parce que l'on vous a donné la bonne quantité de travail, mais vous ne savez pas faire avec. Ou alors, troisième hypothèse, vous n'êtes pas la bonne personne à la bonne place. » Mais la situation ne va pas durer longtemps, et le collectif va souhaiter rectifier la situation très rapidement. En France, à l'extrême, il arrive que ce soit celui ou celle qui reste le plus longtemps qui passe pour le meilleur des éléments, indépendamment de la production...

Dans les pays nordiques également, concilier vie professionnelle et vie privée n'est pas un handicap, que ce soit pour les femmes ou pour les hommes. En France, nous avons un certain nombre de services et de propositions à mettre en place.

L'exemple extrême, c'est la Chine. Mais la Chine est aussi plurielle. On a parlé de l'usine d'iPhone qui avait connu l'installation de filets antisuicides... *A contrario*, certaines entreprises ou usines qui s'implantent avec des règles européennes – je prends l'exemple de PSA à Wuhan – n'ont rien à envier à nos usines européennes ! Et la qualité de vie au travail est au rendez-vous, comme la productivité. Mais cela



passe par l'exemplarité du dirigeant, une stratégie, des objectifs, des moyens, bref, un suivi complet.

### **Iulia SALA**

Bonjour. Iulia SALA de l'ORSE, Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. Je vais vous donner l'exemple – un peu utopique et un peu limite, mais cela montre qu'il y a des différences culturelles – de Patagonia, fabricant d'équipements et de vêtements de sport, fondé par Yvon CHOUINARD, pour qui le travail est *fun*. Il a mis en place un programme qui s'appelle *let my people go surfing* : « Laissez mes employés aller faire du surf ». Il a mis en place un programme de flexibilité au travail. Si les employés arrivent à atteindre leurs objectifs, ils peuvent avoir une flexibilité très grande et partir pendant les heures de travail pour faire du surf ou du ski, ou n'importe quelle autre activité qui leur ferait plaisir.

### **Carole COUVERT**

Je peux vous donner aussi l'exemple d'Ebay et Google. Pour avoir eu la chance d'aller les visiter, les rencontrer et de discuter à la fois avec les patrons et les salariés, dans ces deux entreprises, il y a la possibilité pour les salariés de se voir donner une journée. Ils restent dans l'entreprise, mais c'est une journée de recherche. Et les sujets de recherche, bien entendu, quand ils aboutissent...

### **Geoffroy MURAT**

Nous avons mis en place ce système à NICOMAK. Nous en parlerons dans la dernière table ronde.

### **Gérard LUCAS**

Je suis médecin du travail du ministère à Nantes. Concernant la comparaison internationale, il y a tout de même les deux enquêtes des fondations de Dublin et Bilbao qui sont très importantes, qui disent toutes les deux : un, c'est en France qu'il y a les conditions de travail les plus dures. Deux, la productivité horaire en France est supérieure aux autres pays. À côté de cela, il y a évidemment une production globale française qui est moins bonne que l'Allemagne.

Deuxièmement, je trouve que la déclinaison qu'a faite la DARES et le ministère du Travail à partir du travail de 12 chercheurs sur la catégorisation des RPS en six catégories sur les exigences du travail : l'exigence émotionnelle, l'autonomie, la marge de manœuvre, les conflits de valeur ou le soutien, est extrêmement intéressante parce que l'on passe tout de suite à la question de la positivité. Je

trouve qu'il n'y a pas d'opposition : aborder les risques psychosociaux sous cet angle-là est extrêmement constructif pour le bien-être au travail.

### **Question de la salle**

J'estime que les mesures préventives restent malheureusement utopiques. Est-ce qu'il ne faudrait pas essayer de sensibiliser le manager à chercher les indices de pathogénie qui vont révéler les premiers signes de mal-être au travail ? Je vais prêcher pour ma paroisse ; je suis responsable d'un pôle technique au ministère de l'Écologie en administration centrale. Nous recevons de nombreuses demandes d'usagers de tout type, allant de « mon ampoule est à changer » à « il fait froid dans mon bureau ». Nous arrivons à identifier les personnes qui font ce genre de demandes à répétition. Nous nous rendons compte que souvent, il s'agit d'une manière d'exprimer un mal-être au travail. Connaîtriez-vous des pistes à explorer pour les managers ? Comment détecter ces pathogénies le plus rapidement possible avant que cela ne devienne critique ?

### **Dominique VANDROZ**

Nous abordons la question des risques psychosociaux dans cette perspective-là. Pour nous, les aspects individuels ne sont pas inutiles, mais relèvent du domaine curatif ; il ne s'agit pas de « préventif », donc une fois la personne rétablie dans son environnement de travail, les risques de rechute sont nombreux.

Pour avoir une action préventive efficace, il faut travailler sur les situations de travail. Les gens ne sont pas capables de dire ce qui leur « fait mal » dans leur travail ; ils disent : « Je n'ai pas bien dû faire mon travail ». Et leur mal vient surtout de là. Leur mal vient plus du « mal au travail » que du « trop de travail ». Il faut mettre les personnes dans les conditions où ils peuvent l'exprimer, et c'est là que le management est important. Nous appelons cela les « tensions régulations » : d'une certaine manière, il faut des ressources pour pouvoir travailler, il y a des contraintes, des empêchements, et à un moment donné, le ressort se tend et si la personne n'a pas suffisamment de ressources, elle se retrouve dans une situation difficile.

### **Carole COUVERT**

La CFE-CGC a expérimenté la mise à disposition pour l'ensemble de nos adhérents de façon gratuite de psychologues par téléphone. Ce service était très peu utilisé : sur 160 000 adhérents, 500 appels par an. Nous sommes revenus à des mesures plus humbles, parce que cela se passe dans des relations interpersonnelles. Cela veut dire qu'il faut, dans les équipes de travail, avoir réussi à créer les conditions de la confiance pour que le collaborateur arrive à franchir le pas. Aujourd'hui, nous formons nos militants syndicaux pour essayer de détecter les maux, mais nous n'avons pas toujours la solution miracle.

## **Anne-France DIDIER**

Ce n'est parfois pas simple, surtout en ces temps de crise, d'obtenir l'adhésion de l'ensemble de la structure pour analyser ces questions. Cela prend du temps d'écouter les uns et les autres. Ce sont vraiment des choix collectifs de hiérarchie, mais aussi collectifs dans l'entreprise, pour faire accepter que là où tout le monde voudrait une deuxième personne en tête du groupe pour soulager telle ou telle fonction, il faut pouvoir sur le long terme conserver un ETP affecté à ce genre de questions.

## TABLE RONDE

### QUELS SENS SALARIÉS ET FONCTIONNAIRES DONNENT-ILS À LEUR TRAVAIL ?

**Christine CARREAU**, *Responsable RH des Hôpitaux universitaires de Genève*

**Maia ROHNER**, *Chef du bureau de l'animation interministérielle, de l'évaluation des politiques de RH et de l'égalité professionnelle à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)*

**Iulia SALA**, *Responsable du pôle diversité / égalité de l'ORSE*

**Philippe BIGARD**, *Directeur de l'institut du leadership, Think Tank du groupe BPI*

#### **Geoffroy MURAT**

Nous allons entrer dans le vif du sujet autour d'une table ronde centrée sur la notion de sens. Quels sens salariés et fonctionnaires donnent-ils à leur travail ? L'idée est de donner des éléments pour penser le sujet, ainsi que des bonnes pratiques et idées de fonctionnement sur ce thème.

#### **Christine CARREAU**

Bonjour à vous tous, je viens du monde hospitalier, des hôpitaux universitaires de Genève, qui représentent l'hôpital le plus important de la Suisse romande avec 12 000 collaborateurs. C'est un très gros hôpital universitaire. À titre d'illustration, la direction des ressources humaines à laquelle j'appartiens regroupe plus de 160 personnes. Me concernant, j'ai un double profil, un profil de gestionnaire et un profil ressources humaines et plus spécifiquement en développement des ressources humaines. Et je m'occupe de programmes de développement RH au sein de cet hôpital. J'ai aussi, à titre privé, une implication assez importante dans une association de femmes de cadres et que je cite aujourd'hui, qui a du sens pour moi, parce qu'elle permet à un certain nombre de femmes de travailler sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, et le sens que l'on peut donner, en tant que femme, à son travail, tout en respectant son cadre de vie.

Dans l'hôpital, nous nous interrogeons sur l'engagement qu'ont les médico-soignants et les administratifs vis-à-vis de leur mission publique, tout en respectant des exigences budgétaires de plus en plus importantes. Nous nous intéressons aussi à l'accompagnement à mettre en place par rapport à cette valeur du sens au travail.

## **Iulia SALA**

Je suis responsable du pôle diversité / égalité à l'ORSE, observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. L'ORSE est une association de Loi 1901, qui regroupe les grandes entreprises du CAC 40 ainsi que les plus importantes organisations syndicales. Je travaille sur le sujet d'égalité professionnelle diversité. L'ORSE travaille aussi sur d'autres piliers, en particulier le pilier économique, mais pas sur le pilier environnement. Nous assurons une veille sur les sujets que je vous ai présentés et organisons des groupes de travail avec les entreprises membres et avec les organisations syndicales membres pour produire des documents qui seront diffusés après gratuitement à tout le monde. Vous trouvez toutes nos études à télécharger gratuitement sur notre site : horse-power. Si cela vous intéresse, pour certaines études pour lesquelles nous disposons encore des exemplaires format papier, vous pouvez nous adresser un mél, nous vous les enverrons gratuitement.

## **Maia ROHNER**

Bonjour, je suis chef du bureau de l'animation interministérielle des politiques RH de l'évaluation et de l'égalité professionnelle à la direction générale de l'administration et de la fonction publique. Pour reprendre une des thématiques de réflexion de Mme CARREAU sur la conciliation vie privée / vie professionnelle, nous venons de signer le 8 mars dernier un protocole d'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique. Nous travaillons désormais à une mise en œuvre effective de ce protocole afin d'avancer sur cette question de l'égalité professionnelle. Cet accord a été signé entre l'ensemble des employeurs publics de la fonction publique d'État, de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière et l'ensemble des organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

## **Philippe BIGARD**

Bonjour, je dirige un institut de recherche qui s'appelle l'institut du leadership. Il appartient au groupe de conseil en ressources humaines BPI, qui est un des 4 ou 5 cabinets leader en management et ressources humaines en France. Et puis, par ailleurs, deux jours par semaine, je dirige le master de gestion des ressources humaines de Sciences Po Paris. Et dans mes deux activités, je travaille évidemment d'assez près sur ces questions de qualité de vie au travail et sur le sens que l'on va y donner dans cette table ronde.

## **Geoffroy MURAT**

Merci beaucoup. Nous allons commencer avec vous, M. BIGARD. L'idée est d'avoir des points de vue différents constatés au sein du monde du privé, des différentes fonctions publiques autour de ce sujet du sens. Nous essaierons ensuite de

comprendre comment il est traité. Pouvez-vous ainsi réaliser une vision comparative, à partir des éléments dont vous disposez ?

### **Philippe BIGARD**

Je vais commencer par décrypter le sujet : quels sens donnent-ils, c'est-à-dire les agents ou les salariés, à leur travail ? « Quels sens » au pluriel, cela veut dire qu'il y en a plusieurs. Ils ne sont pas forcément d'accord. Il n'y a pas forcément consensus. « Donnent-ils... » : on parle plutôt des managers qui donnent du sens et là on pose la question de façon inversée, d'un point de vue subjectif. Comment moi, en tant que salarié, je donne du sens à mon travail ? Sur cette question du sens, je me permets d'imiter un tout petit peu M. ROBINET, de me référer aussi à COMTE-SPONVILLE pour dire que cette question du sens au travail, on peut l'entendre sous différentes acceptions. Il y a la première à laquelle on pense naturellement, c'est le sens, la signification. Mais il y a aussi le sens au sens de direction. Et puis dernier point, le sens au sens sensitif, plaisir que l'on peut trouver à son travail.

Ce préalable de définition étant fait, pourquoi se pose-t-on de façon aussi lancinante, aussi permanente, aussi obsédante, cette question du sens au travail aujourd'hui ? Cette question envahit le débat public, et en tout cas le débat en matière de ressources humaines. Si la question du sens se pose autant, c'est parce qu'au fond il y a, et on le dit souvent, perte de sens, voire un sentiment d'absurdité. De nombreuses personnes, salariés ou fonctionnaires, se posent la question de l'utilité de ce que l'on fait ou peut-être aussi de l'écart entre la perception que j'ai de l'utilité de ce que je fais et ce qui m'est demandé. Et quand cet écart est trop grand, en effet, il peut y avoir une question de sens qui se pose.

Deuxième raison pour laquelle on se la pose, c'est aussi parce que quand on parle de sens au travail, on parle forcément d'organisation, de collectif. Et cette perte de sens renvoie aussi au fond à une forme de déshumanisation des relations de travail et à l'éclatement du cadre spatio-temporel du travail, lié à l'envahissement des nouvelles technologies.

Dernier point, lié au sens « la direction », de nombreux salariés se demandent de quoi demain sera fait et « Vers quoi vais-je en tant que salarié ? » Cela renvoie plutôt à un sentiment d'insécurité, très envahissant dans le monde du travail aujourd'hui.

En ce qui concerne la distinction entre salarié et fonctionnaire, je suis consultant depuis une vingtaine d'années dans des organisations privées, publiques, de toutes tailles et de tous les secteurs d'économie, je trouve qu'avec le temps, la distinction s'estompe. Évidemment, il y a une véritable spécificité des fonctions publiques. Il y a le sens de l'intérêt général, en particulier, au regard de cette question du sens au travail. Pour autant, ma conviction, c'est que l'on a tendance à exagérer la différence

entre les salariés du public et du privé, d'autant que les évolutions légales, conventionnelles tendent à rapprocher les deux secteurs. Pour moi, cette distinction n'est pas fondamentale.

Je voudrais donner un exemple de ce que j'ai appelé le « sentiment d'absurdité ». Je vais me référer pour ce faire au grand mouvement de réforme de notre administration, lancé sous la présidence précédente sous le sigle « RGPP », rebaptisé « MAP ». J'avais rencontré un sous-directeur d'administration centrale aux douanes, qui me disait : « Nous devons faire des économies, notamment sur le parc de véhicules. On nous demande de prendre des voitures un petit peu plus modestes, avec un peu moins de cylindrées, etc. » Mais enfin, faire la course aux trafiquants de drogue quand on a une C2, ce n'est pas vraiment pratique, sachant qu'eux roulent en BM série 5. C'est un exemple de logique qui peut s'appliquer de façon un peu aveugle et où le sous-directeur en question se disait : « Mais quel sens cela a-t-il ? »

Qu'est-ce qui fait sens au travail ? Il existe de nombreux modèles ; chaque cabinet a le sien. Je vais m'en tenir à des choses très simples. Ce qui fait sens, cela a été dit ce matin, c'est l'utilité sociale. C'est cette fonction de l'intégration sociale. C'est « je me sens utile ». Quelque chose de très important aussi est tout simplement l'amour du bel ouvrage, l'amour du travail bien fait. Nous avons beaucoup parlé de « performance » ce matin ; je trouve surprenant que nous n'ayons jamais parlé « d'excellence ». Je crois que l'aspiration à l'excellence ou à l'amour du travail bien fait est quelque chose de très largement partagé, un moteur très puissant et qui me semble sous-exploité au moment même où on insiste en permanence sur les indicateurs de performance, la mesure de la performance, etc.

Je vais revenir aussi très rapidement sur une des questions qui a été posée ce matin. Il y a une exception française dans la relation au travail. En effet, un certain nombre d'études le montrent : les Français sont très attachés à leur travail. Alors, au risque de fâcher une dame qui, heureusement, est partie, 75 % des Français et pas seulement dans l'école qu'elle représentait, aiment leur travail. Le problème, c'est dans la relation avec leur entreprise ou avec leur administration qu'il se pose. Donc, il y a ce paradoxe. En France, j'aime mon travail. Peut-être je surinvesti même dans mon travail, mais c'est avec mes cadres dirigeants, mon entreprise, mon organisation que la relation est un petit peu plus compliquée.

Dans la fonction publique évidemment, sur la question du sens, revient très vite et tout de suite le sens du service public, le sens de l'intérêt général. Il y a là un facteur puissant d'appartenance et d'engagement professionnel.

Mais je voudrais quand même aussi vous mettre en garde contre là aussi des effets de mode, ou même contre des effets de snobisme. Je ne sais pas si vous avez lu un excellent ouvrage qui a été primé sur les chômeurs de Moulins, écrit par une

sociologue, publié aux PUF « Les Chômeurs de Moulines ». Il analysait « ce que cela fait », quand je on est salarié dans une entreprise comme celle-là, qui ferme complètement. L'auteur montrait que c'était une rupture totale, pas seulement professionnelle, mais une rupture de vie. On n'a pas besoin de travailler dans une grande école, dans un cabinet de consultant ou même à la DGAFP où l'on fait des choses formidables, pour faire des choses intéressantes, pour aimer son travail. Les petites dames de Moulines adoraient leur boulot. Elles travaillaient à la chaîne. Elles posaient la même pièce tout le temps. Mais elles étaient très contentes, elles aimaient être performantes, elles aimaient avoir de bons taux de rendement synthétiques, etc. Elles avaient ce sens de l'excellence et un sens du collectif et de l'entreprise qui est quelque chose, je trouve, qui interpelle.

Donc, la question de la qualité de vie au travail, je la ramène beaucoup à la qualité du travail.

Comment retrouver du sens ? La mode du *tortellini*, sur laquelle consultants et autres communicants font leurs choux gras, m'agace beaucoup. Cela nous dit que dans un environnement un peu absurde, où les périmètres changent en permanence, il suffirait d'avoir des gens qui racontent bien des histoires pour permettre aux salariés de retrouver du sens. Or, première chose : le *tortellini*, c'est le parent pauvre de la rhétorique cicéronienne. Relisez Cicéron ! Deuxièmement, cela s'appelle de la manipulation. D'ailleurs, les salariés ne s'y trompent pas du tout. BPI avec BVA et Express mènent un observatoire du travail depuis 10 ans. Les statistiques sont tout à fait frappantes. La première : 60 % des salariés en France n'osent pas dire ce qu'ils pensent de peur d'être mal vus. La deuxième : malgré les intranets et tous les outils, quand vous demandez aux salariés s'ils sont bien informés sur leurs services, ils répondent non. Ils ne s'y trompent pas : tout ce luxe de communication en entreprise n'est pas audible, parce qu'il n'est pas crédible.

Je pense donc que le fond de ce sujet de la qualité du travail est lié à un changement de paradigme. Nous continuons à faire fonctionner notre organisation selon des modèles qui ne fonctionnent plus, en particulier de division verticale du travail. Et je crois que la piste la plus importante est de trouver, créer, faire avancer de nouveaux modèles de démocratie sociale. On ne peut plus continuer à gouverner les organisations comme on le faisait il y a 50 ans avec les générations d'aujourd'hui, et ce n'est pas seulement un phénomène générationnel.

### **Geoffroy MURAT**

Au sein de BPI, comment avez-vous essayé de transformer vos manières de faire, y compris en terme de management, pour en faire quelque chose de concret ?

### **Philippe BIGARD**



Nous le faisons excellemment chez nos clients. Je préférerais que vous m'interrogiez sur mes clients, selon le vieux concept du cordonnier. Mais je vous remercie de votre question et surtout de l'avoir posée. Et c'était ma réponse.

### **Christine CARREAU**

Je vais vous proposer de réagir par rapport à un certain nombre de messages qui ont été véhiculés dans cette introduction, à travers un exemple concret à l'hôpital. Alors, à titre personnel, j'ai vécu le privé, aujourd'hui je suis dans le public hospitalier. Je rejoins ce qui a été dit : je ne suis pas sûre qu'il faille fondamentalement vouloir faire une trop grande distinction entre les deux.

Je vais vous raconter une expérience sur un projet qui a été mené à l'hôpital, qui touche l'absentéisme. On s'éloigne un peu du sens au travail, mais vous verrez qu'à chaque fois la direction des ressources humaines et les cadres se sont systématiquement reposés la question : « comment les cadres, les collaborateurs, qui seront sollicités, vont trouver du sens à cette action ? »

La deuxième réflexion aussi est que l'absentéisme est le premier indicateur de climat social et donc un indicateur du sens au travail.

À midi, j'ai regardé une vidéo du Docteur Boris CYRULNIK ; il s'intéressait à la notion de déresponsabilisation. Il faut être très vigilant à ne pas faire d'amalgame. Ce n'est pas parce que l'on travaille dans le secteur public que l'on n'est pas responsable. Le paradigme dans lequel nous nous retrouvons aujourd'hui fait qu'effectivement il peut y avoir une perte de sens par rapport à la responsabilité que l'on donne aux collaborateurs, et je pense plus spécifiquement pour les cadres intermédiaires. Il a cité un exemple très concret qui était de dire qu'effectivement, dans le privé, en règle générale, on va projeter le collaborateur très rapidement dans l'action et dans une responsabilité immédiate et clairement définie, ce qui sera sans doute moins le cas dans le public pour plusieurs raisons.

Ensuite, il a donné un exemple dans le monde hospitalier, entre des collaborateurs qui travaillent dans les urgences et des collaborateurs qui travaillent dans un service ambulatoire de maladies chroniques, « ennuyeuses » si l'on recherche l'action. Ils se sont aperçus à travers des études qu'il y avait plus de démotivation dans des services ambulatoires de maladies chroniques qu'aux urgences. Je ne vous apprends rien, cela relève du bon sens. Mais on dénote ici exactement, effectivement, un point important du sens au travail, c'est quel sens individuel chacun porte à sa propre réalisation professionnelle. Tout le monde n'a pas forcément besoin d'être dans l'action. Vous pourrez mettre des gens aux urgences qui, tout de suite, ne tiendraient pas le coup parce qu'ils ne veulent pas d'une action aussi forte.

Nous avons donc soulevé la réflexion de l'absentéisme à l'hôpital, en même temps qu'une réorganisation budgétaire. Ce phénomène s'est doublé d'une forme de crise d'identité chez les infirmières : « comment se situer, en pleine restriction budgétaire, dans son rôle d'infirmière ? Comment faire mieux avec moins ? » Nous avons aussi bien sûr des conflits de générations. Le mot « conflit » est très fort, mais en tout cas, les jeunes générations d'infirmières, n'appréhendent pas leur travail de la même façon que les générations qui sont là depuis une dizaine ou une quinzaine d'années. Nous devons aussi tenir compte de structures familiales. L'hôpital, c'est 60 % de femmes. Il fallait aussi que nous tenions compte des différents métiers, puisqu'il n'y a pas que les infirmières : il y a les médecins et les structures logistiques et administratives.

Nous nous sommes donc interrogés pour savoir comment positionner, dans ce projet managérial, le sens au travail à travers une problématique de gestion. Comment relier une question de bien-être avec une problématique budgétaire ? À travers cette expérience, nous recherchions certes un meilleur management, un meilleur bien-être pour les collaborateurs concernés par ces absences, mais aussi une baisse de l'absentéisme, donc un gain potentiel au niveau des coûts budgétaires. Nous avons été confrontés à une crise de valeurs, avec un certain nombre de cadres qui n'adhéraient pas du tout à notre démarche, qui consistait à dire : si nous voulons donner du sens à ce travail-là et redonner de la motivation aux collaborateurs qui s'absentent et aux cadres intermédiaires qui sont dans une situation avec peu de marge de manœuvre pour régler ces problématiques d'absentéisme, il faut absolument que nous ayons un soutien fort de nos cadres supérieurs. Cela s'est révélé difficile.

Nous ne voulions pas passer par une méthode coercitive, qui ne permettait pas de rejoindre cette notion de sens au travail. Nous avons essayé de travailler avec un consultant qui avait une méthode de formation très ludique, qui permettait de repositionner le cadre intermédiaire dans son rôle de manager pour prévenir l'absence, prendre soin de ses collaborateurs au sens managérial du terme et recréer du lien sur la thématique de l'absence avec son collaborateur. Cela peut vous paraître idiot, mais le premier problème est bien là : aller voir les collaborateurs qui s'absentent pour de petites durées, et comprendre quel est leur problème. Est-ce qu'ils ont un problème de santé ? Est-ce qu'ils ont un problème managérial ? Est-ce qu'ils ont un problème de motivation ? Et surtout différencier le rôle du cadre dans cette action de prévention et de management vis-à-vis de son équipe du rôle du médecin du travail, qui va, lui, gérer les absences de longue durée qui sont des absences de santé.

Nous nous sommes aperçus que pour beaucoup de collaborateurs qui s'absentaient pour de petites durées, il y avait souvent des problèmes d'organisation, un problème de sens au travail et de non-dits.

Deuxièmement, je veux rappeler que je ne me suis pas sentie soutenue au début de ma démarche. Nous nous sommes retrouvés confrontés à cette question de l'utopie. Comment remotiver nos cadres supérieurs et nos cadres exécutifs sur cette thématique, de telle manière qu'ils s'impliquent et qu'il y ait un courage managérial qui soit mis en place pour favoriser le sens du projet et donc le sens au travail ? Nous avons volontairement lié les deux, même si le sens au travail ne s'arrête pas à l'absentéisme. Pour nous, c'était l'opportunité en période de restriction budgétaire de permettre de toucher un sujet difficile, qui cachait une problématique de fond.

Depuis, l'hôpital a évolué. Nous n'avons pas fondamentalement fait baisser l'absentéisme dans tout l'hôpital. En revanche, nous avons fait naître au sein de l'activité managériale une vraie prise de conscience sur comment travailler sur des actions préventives de management pour éviter l'absence et recréer du lien avec son équipe. Un des objectifs corollaires était de retravailler sur le sens de l'équipe et sur la motivation de l'équipe. Nous n'avons pas réussi dans tous les départements, mais notre objectif allait bien dans ce sens-là. Aujourd'hui, l'hôpital a mené une enquête de bien-être au travail qui, en fait, est la continuité de la stratégie ressources humaines sur ce sujet-là, qui est de travailler sur le bien-être et la santé au travail.

### **Geoffroy MURAT**

Merci beaucoup. Bien sûr, vous ne pouvez pas lister toutes les difficultés que vous avez pu rencontrer dans la mise en place du projet. Mais est-ce que vous auriez une difficulté dont vous vous êtes aperçus, et que vous avez réussi à surmonter ? Qu'est-ce que vous avez appris, finalement ?

### **Christine CARREAU**

Je crois beaucoup en deux notions : l'exemplarité de l'exécutif et la responsabilité personnelle. Ce projet-là m'a permis d'observer que le collaborateur a une responsabilité individuelle dans son activité professionnelle, y compris vis-à-vis de l'absence de courte durée (je ne parle pas des problèmes de santé de fond). Le collaborateur a le droit de s'absenter. Il faut que le manager soit vigilant à respecter ce droit à l'absence. Cela ne veut pas dire qu'il faut s'absenter et que l'on pointe absent dès que l'on a envie. Simplement que cela peut arriver à tout le monde à un moment donné de flancher ou d'avoir des problèmes d'organisation et le manager, s'il veut favoriser le bien-être dans son équipe, doit intégrer cette problématique.

Le deuxième point, c'est le rôle de l'exécutif, qui est absolument fondamental et sur lequel je pense que l'on a un travail de fond à mener en parallèle avec le cadre intermédiaire et le collaborateur. Donc, la responsabilité est pour tout le monde.

### **Philippe BIGARD**

Il est intéressant que vous ayez obtenu un bénéfice collatéral, au fond peut-être pas vraiment massif sur l'absentéisme, mais sur la montée en puissance de la ligne managériale et du mille *management*. Finalement, quel est ce sens que vous avez réussi à redonner ?

### **Christine CARREAU**

Nous avons redonné deux sens. D'abord, le sens de la responsabilité individuelle du collaborateur dans le cadre de son exercice professionnel. Des gens que l'on n'a pas gérés pendant quelques années, que l'on a « oubliés », nous les avons repositionnés pour travailler avec eux sur le sens au travail. Quant au rôle du cadre intermédiaire, en fait, ce n'était pas l'objectif initial, mais nous nous sommes aperçus qu'il y avait une perte de sens dans son travail au quotidien. À la suite de cela, le directeur des ressources humaines a élargi sa réflexion sur le rôle du cadre intermédiaire et plus globalement sur le rôle du cadre.

### **Geoffroy MURAT**

Mme ROHNER, est-ce quelque chose qui vous semble complètement étranger par rapport à ce que vous pouvez voir chez vous ? Ou est-ce que c'est déjà mis en application au sein de la fonction publique d'État notamment ?

### **Maia ROHNER**

Au sein de la DGAFP, une réorganisation est intervenue en avril 2012. 12 engagements ont été pris par le directeur général et partagés par toute l'équipe d'encadrement. Parmi ces engagements figure le fait qu'il ne faut pas organiser de réunions après 18 heures, ni répondre aux mails après 20 heures, ni les week-ends, ou les jours fériés et qu'il convient au contraire de prioriser systématiquement les contacts physiques et téléphoniques aux mails. Nous avons ajouté dans ces engagements le fait que les mails ne devaient pas présenter de caractère urgent. Ils devaient pouvoir être traités dans le cadre d'un travail planifié, car planifiable. Il faut avouer que respecter ces engagements n'est pas toujours facile, mais l'exemplarité des managers est présente, ce qui favorise l'auto-régulation de tous.

L'avantage de cette pratique est double. Tout d'abord, les conditions de travail en sont clairement améliorées. Ensuite, cela permet également de ne pas pénaliser les femmes qui, encore bien souvent, sont les principales responsables de la gestion

des enfants le soir. Souvent, les femmes hésitent à revendiquer l'exercice de responsabilités supérieures de crainte de ne pas pouvoir concilier cet aspect de vie personnelle et de vie professionnelle.

## **Iulia SALA**

Vous avez parlé de générations et de la façon dont les générations perçoivent le sens au travail. J'ai deux exemples d'études qui ne sont pas réalisées en France et qui datent de 2003 et de 2006 aux États-Unis. Elle montre que les salariés sont prêts à renoncer à des avantages financiers – jusqu'à 13 700 dollars en rémunération par an – si l'entreprise a une bonne réputation en matière de responsabilité sociétale. Une deuxième étude, en 2006, ayant comme cible les 14-18 ans, montre que 78 % d'entre eux déclarent que la rémunération est moins importante que l'accomplissement personnel et qu'ils veulent travailler pour des entreprises qui sont impliquées dans l'égalité de traitement, dans l'égalité professionnelle, dans un environnement vert et la responsabilité sociale.

Je vais axer mon intervention sur le concept valeur responsable. J'ai choisi de ne pas donner une définition à ce concept. Je vais essayer de le construire au fur et à mesure de mon intervention.

Comme je le disais, la nouvelle génération cherche d'autres éléments ; elle ne cherche pas que la rémunération, mais la satisfaction au travail et la possibilité de se manifester en tant que salarié engagé. En fait, ce qu'ils attendent de la part de leurs organisations, c'est d'abord le sens de l'existence de ces organisations : comprendre ce qu'ils font, pourquoi ils le font, et comment leurs actions s'intègrent dans l'ensemble des activités de l'organisation. Ils veulent que leur travail fasse la différence, qu'ils puissent le mener et l'articuler avec leur vie privée. Ils cherchent aussi à ce que les valeurs de l'organisation soient pareilles à leurs propres valeurs et que l'organisation ait une empreinte sociale et environnementale qui les rende fiers d'y appartenir, et qui les motive dans leur propre travail.

Tout cela est possible si l'organisation le veut bien. Cette volonté se traduit dans sa culture, dans le style de management qu'elle promeut, dans les process RH et dans l'organisation du travail. La responsabilité sociale et sociétale des entreprises est un bon outil pour revisiter les modes de fonctionnement des organisations et reconstruire les valeurs responsables dont je vous parlais en début de mon intervention.

Des études ont montré que si les organisations ne s'impliquent pas dans la RSE, le risque est que les salariés soient moins contents des conditions de travail dans leur organisation. En revanche, si l'entreprise améliore ses programmes en matière de RSE, elle entraîne une augmentation de la productivité de 2 % de la part des

salariés. Et si l'environnement de travail change parce que des mesures ont été mises en place, la productivité augmente encore de 1 %. On arrive alors à 3 %, le coût du PIB dont parlait la dame de la CFE-CGC ce matin.

Le facteur clé dans ce changement, c'est le management. Est-ce qu'il s'agit d'un management fermé, rigide ou plutôt un management ouvert, participatif, qui permet les échanges entre les salariés ? Est-ce qu'il est construit sur des normes qui permettent l'épanouissement des salariés – femmes et des hommes ? Ces normes sont masculines – et peuvent bloquer l'épanouissement des salariés, tant des femmes que des hommes.

D'ailleurs, je fais une parenthèse. Nous avons écrit un livre qui s'appelle « patrons papas ». C'est un livre d'entretiens de grands dirigeants des entreprises du CAC 40, dans lequel nous avons essayé de leur poser des questions sur leurs propres conciliations vie privée / vie professionnelle. Un des dirigeants avait déclaré dans l'entretien – nous avons repris sa déclaration – qu'il lui arrivait de pleurer. Le service de communication de ce dirigeant avait, au moment de la relecture de cette intervention, enlevé carrément cette phrase. Et c'étaient des femmes qui étaient les responsables de communication ! Les stéréotypes ont la vie dure...

Est-ce que les managers ont assez de liberté dans leurs responsabilités, assez d'accès aux informations et la possibilité de partager ces informations avec leurs salariés, de manière active afin de participer ensemble au développement de l'entreprise ? Est-ce que leurs objectifs sont réalistes ? Est-ce qu'ils intègrent une philosophie à long terme ou à court terme ? Est-ce que les managers sont sensibilisés et sont motivés pour intégrer la question de l'égalité de traitement des salariés, qu'il s'agisse de l'égalité homme femme ou pour d'autres catégories qui sont susceptibles d'être discriminées ?

Est-ce que le système de management prend en compte les motivations des salariés ? On peut parler de motivations externes, qui sont liées aux rémunérations à la performance en général, et de motivations internes comme la satisfaction d'avoir bien accompli leur travail. Nous avons vu que Google offre 20 % du temps de travail aux salariés pour mener à bien des projets qui les intéressent personnellement.

Google a également mis en place un système de revue des pairs. L'ingénieur qui développe un projet a le choix de présenter son projet à ses collaborateurs. Cela le motive d'une certaine manière à choisir des sujets qui sont liés à l'entreprise. Cela peut aller aussi dans le sens de la performance de l'entreprise.

Je voulais conclure en rappelant qu'il n'existe pas de recette miracle, ni pour les entreprises privées, ni pour la fonction publique. Chaque organisation a ses propres contraintes, dont il faut tenir compte : contraintes de temps, contraintes budgétaires,

contraintes de culture, d'organisation. Mais un ingrédient doit être toujours là, c'est le respect des salariés. Cela ne veut pas dire que le respect n'existe pas en général dans les organisations, mais il faut assurer une bonne communication pour que les salariés comprennent qu'ils ne sont pas des pièces interchangeables à tout moment.

Enfin, il faut tenir compte du fait que la relation entre les salariés et les organisations évolue tout le temps. Ce n'est pas une relation fixe ; elle peut durer s'il y a des valeurs communes.

### **Philippe BIGARD**

Je voudrais vous mettre en garde contre toute nouvelle tentation normative. On n'a plus le droit d'écrire des mails après telle heure, etc. C'est intéressant, parce que cela peut permettre d'éviter certains excès. Mais au fond, je me souviens avoir posé la question à Gérard LECLERC : « Carlos GOHSN, il ne vous écrit jamais de mail le week-end ? » « Non, non, c'est promis ». Mon œil ! Pour ce qui est de l'utilisation de ces nouvelles technologies de l'information, je crois que cela appelle aussi tout simplement à l'apprentissage d'un nouveau savoir-vivre. Il y a certains projets, certains moments où l'on peut s'écrire peut-être au milieu de la nuit. Et comme nous sommes des gens responsables, nous pouvons en décider.

Concernant l'éthique de la responsabilité, évidemment, ce dont je suis responsable donne sens à mon travail, en particulier dans des fonctions de service public et en particulier quand je soigne des gens en souffrance. Mais là aussi, je mets en garde contre un autre risque et contre un autre type de dérive que l'on a vu beaucoup se développer ces derniers temps. Ce sont des organisations où l'on a des systèmes de gouvernance qui donnent le sentiment que tout le monde est responsable un petit peu de tout.

Enfin, on attend beaucoup des « managers intermédiaires ». Je crois qu'il faut leur demander à eux et aux autres managers de faire vivre le débat et la controverse. On ne peut pas être d'accord sur tout, et c'est ça, je trouve, qui aujourd'hui manque beaucoup et qui fait non-sens. C'est que dans l'entreprise, organisation d'aujourd'hui, cela devient très difficile de dire que l'on n'est pas d'accord, d'avoir des débats, une dispute ou une controverse. C'est le cas particulier dans des sociétés où l'on a des salariés qui sont beaucoup mieux éduqués, beaucoup plus qualifiés. Il faut réaffirmer que l'on peut ne pas être d'accord. Il faut faire revivre le débat dans l'entreprise.

### **Maia ROHNER**

Je voudrais revenir sur la question des valeurs et sur celle de la circulaire État employeur.

Concrètement, pour donner du sens au travail des agents publics, comment fait-on ? Pour nous, deux conditions doivent nécessairement être remplies. Tout d'abord, il faut que les valeurs que les agents publics portent soient conformes à leurs attentes, mais également à celles des citoyens dans un sens d'utilité sociale. Il faut ensuite, et c'est la deuxième idée que nous défendons, que ces valeurs se traduisent dans les faits, qu'elles aient une application concrète.

Pour ce faire, nous émettons un certain nombre de règles. La cohérence entre les valeurs portées et les actes est fondamentale. Par exemple, comment est-ce que moi, agent public, je peux porter les valeurs d'égalité de traitement des usagers si l'égalité de traitement des agents publics n'est pas totalement appliquée ? Voilà les deux idées sur lesquelles nous nous basons pour avancer sur la question de redonner du sens au travail. Donner du sens au travail est d'ailleurs d'autant plus nécessaire dans la période de réforme que nous vivons.

Et c'est la raison pour laquelle notamment la direction générale de la fonction publique, mais au-delà tous les employeurs publics, et nous le voyons, que ce soit l'État, les collectivités locales ou bien les établissements publics de santé, sont très sensibles à ces questions de sens au travail et travaillent à ne pas tomber dans l'exemple caricatural qu'a donné M. BIGARD sur les douanes et le fait de courir après des voleurs avec une 2CV. L'objectif que nous avons, nous, employeurs publics, est bien de ne pas tomber dans ces travers qui peuvent exister, mais qui malgré tout sont caricaturaux.

Concernant les valeurs de la fonction publique, une étude récente a été menée par un cabinet d'études en octobre 2012 sur les attentes des fonctionnaires, la perception qu'ils ont de leur métier. Plusieurs centaines de citoyens ont été interrogés avec les mêmes questions, pour avoir un regard croisé sur la vision qu'ont les fonctionnaires de leur métier et que les citoyens ont des fonctionnaires. Nous avons été étonnés. 95 % des fonctionnaires se déclarent fiers de l'être. Je pense que c'est important de le souligner. Les valeurs traditionnelles fondatrices de la fonction publique sont fortement revendiquées par les agents publics – les fonctionnaires et les agents non titulaires.

Quelles sont ces valeurs ? L'égalité de traitement est quelque chose à laquelle nous sommes particulièrement attachés. Les valeurs de neutralité également. Et puis, n'oublions pas la solidarité et la probité parmi bien d'autres. Les plus jeunes agents publics sont ceux qui sont le plus fiers de l'être. C'est à souligner parce que l'on dit souvent que les jeunes sont moins attachés aux valeurs de service public, mais en tout cas, pas dans leurs réponses dans le cadre de cette étude.

En plus de ces valeurs traditionnelles fondatrices, quelles sont les valeurs attendues demain par les fonctionnaires ? C'est intéressant de voir que fonctionnaires et



citoyens attendent les mêmes choses de l'évolution de leurs valeurs, en plus des valeurs fondatrices qui les rassemblent et qui leur donnent une utilité sociale. Ces valeurs sont des valeurs de service : la réactivité, le dévouement, la disponibilité ou encore le sens de l'écoute. Un des défis de la modernisation de la fonction publique est donc d'accompagner l'évolution de ces valeurs pour redonner du sens à l'action des agents publics et contribuer à une transformation profonde et pérenne de notre action au quotidien.

En tant qu'employeur de près de 2,4 millions de salariés, soit 45 % de l'emploi public et 9 % de l'emploi total en France, l'État a une exigence d'exemplarité dans l'application de ces valeurs. Et cela constitue un des axes de modernisation de l'action publique. Un premier débat a été mené avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique lors de la grande conférence sociale des 9 et 10 juillet 2012 qui s'est poursuivie en septembre 2012 sous l'égide de la ministre de la réforme de l'État et de la fonction publique, et ceci dans le cadre de la déclinaison d'un agenda social, dans lequel s'inscrit notamment le protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle que j'évoquais en propos liminaire. Nous menons également des négociations en ce moment avec la DGAFP sur les parcours professionnels, sur les conditions de travail.

Il s'agit bien ici de réaffirmer et de refonder la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. On parle souvent de passer de la gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources. Nous nous y employons.

De nombreuses démarches de ressources humaines ont été menées dans le cadre de la fonction publique, au niveau interministériel. Pour mémoire, l'obligation d'emploi en faveur des personnes handicapées, le développement de la diversité dans les recrutements avec les classes préparatoires intégrées que maintenant nous connaissons tous, la révision des épreuves de concours et d'examen, afin qu'elle soit moins académique et prenne mieux en compte les acquis de l'expérience professionnelle, mais également la formation tout au long de la vie pour faciliter les passerelles entre les métiers et favoriser la meilleure adéquation entre le profil des agents et les postes occupés.

Nous travaillons aussi sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Penser en amont les adaptations nécessaires à la prise en compte de l'évolution des missions ou des structures va nous permettre de mieux accompagner les agents dans leurs parcours professionnels. Je pense également ici à la gestion individualisée des parcours qui est une attente majeure des agents publics et sur laquelle nous progressons à grands pas.

À côté de ces dispositifs interministériels, les ministères prennent leur part d'initiatives et d'innovations. De grandes directions générales au sein de différents

ministères ont mis en place des dispositifs tels que des chartes du temps afin de résoudre des problèmes importants de *turn-over*, et donc de fidélisation de leur personnel. Certains ministères mettent également en place des évaluations à 360 degrés. C'est une démarche très intéressante qui consiste à ce que, par exemple, un chef de bureau soit évalué par ses collaborateurs, les partenaires extérieurs, en plus de la hiérarchie.

Toutefois, force est de constater que les objectifs interministériels et ministériels initialement fixés ne sont pas toujours pleinement atteints. On le voit avec le taux d'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique ; avec l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Nous n'aurions pas eu besoin de signer un protocole d'accord comme celui-là s'il y avait une effectivité des droits.

De nouveaux défis sont à relever, en matière de bien-être de qualité de vie au travail, et de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. La gestion des âges se pose aussi. Il est nécessaire de renforcer la lisibilité et la synergie entre tous ces dispositifs, que ce soit au niveau interministériel ou ministériel. La diffusion de bonnes pratiques est une bonne chose ; l'harmonisation des pratiques en est une autre.

La circulaire État employeur exemplaire est en cours de finalisation ; elle traitera de 5 aspects de la gestion des ressources humaines. Tout d'abord, la question du recrutement. Ensuite, la formation. Comment former de manière responsable et durable ? En troisième aspect, comment accompagner le parcours professionnel et la carrière des agents, dans un souci d'équité et de transparence. Le 4<sup>ème</sup> axe consiste à répondre à la question du comment favoriser le bien-être en articulant mieux vie professionnelle et vie privée ? Enfin, dernier axe, comment communiquer pour favoriser un comportement responsable de chaque acteur ?

Les normes ne font pas tout, nous le savons. Que le droit et les normes existent, c'est une chose ; les faire vivre, c'en est une autre. Tout l'objectif de la circulaire va être de faire vivre ces dispositifs.

## **Iulia SALA**

Par rapport aux dispositifs qui sont mis en place pour la conciliation des plus-values professionnelles, on ne parle pas que de la parentalité. Le temps privé n'est pas que dédié aux enfants. Il peut aussi s'agir de parents âgés. Nous avons aussi travaillé avec la région Poitou-Charentes pour écrire un guide sur l'égalité professionnelle. Nous avons vu qu'un des gros problèmes, ce sont les mobilités géographiques dans la fonction publique. Il faut voir comment la mobilité géographique peut être transformée dans certains cas en des mobilités fonctionnelles.

## **Christine CARREAU**

Je voulais revenir un peu sur le sujet du sens au travail, à travers cette notion de valeur et à travers quelques illustrations pragmatiques. Pour moi, dans la notion de sens au travail, il y a le sens au travail qui est donné par l'employeur et puis il y a son propre sens au travail – même si l'on va vers une structure beaucoup plus sociale et interconnectée.

Pour moi, dans le sens au travail, à titre individuel, il y a plusieurs éléments qui sont importants : le revenu, tout ce qui concerne les relations interpersonnelles et les relations sociales, l'autonomie au travail, le développement individuel et la reconnaissance. On a parlé aussi tout à l'heure de la notion de valeur. Je suis assez d'accord avec le fait qu'il est fondamental pour que le sens au travail ait du sens que nos valeurs, que ce soit celles de l'entreprise ou ses valeurs personnelles, soient conformes aux attentes. On rejoint là aussi la notion de culture d'entreprise.

Deuxièmement, je crois beaucoup au pragmatisme dans la mise en application des lignes directrices que l'on peut donner en RH ou en management en général. Ces valeurs prônées au niveau d'une stratégie ressources humaines et managériales, il est important de pouvoir les traduire dans les faits.

Aujourd'hui, nous travaillons sur la reconnaissance. Il faut savoir qu'au sein de l'hôpital, le sentiment d'appartenance et la fierté sont omniprésents. Très peu de personnes ne se sentent pas appartenir à l'hôpital. Le sentiment d'appartenance à l'équipe est extrêmement fort ; le sentiment d'appartenance générale à l'institution l'est également, mais il y a une distorsion entre le local et la direction générale. Les gens se sentent loin de la direction générale, ce qui n'est pas surprenant puisque l'hôpital contient 12 000 collaborateurs.

On a aussi un deuxième biais, qui est une forte verticalisation du système hiérarchique. Le mode « projet » n'existe pas partout, c'est pourquoi nous souhaitons décloisonner les services, pour créer plus de lien et donner plus de sens.

Je crois aussi que les outils, en matière de RH, sont très importants. Nous travaillons aujourd'hui sur un concept issu de la télévision : « Vis ma vie ». Il ne s'agit pas pour moi de remplacer une infirmière pendant une journée, mais de passer une journée avec le soignant. C'est quelque chose qui se fait déjà à l'hôpital dans différents contextes, en l'occurrence par exemple dans la réinsertion et la mobilité. Là, l'idée était de proposer du lien. Et le lien favorise le sens. L'exercice est délicat. Nous ne l'avons pas encore mis en pratique. Nous avons fait deux petites expériences pilotes au niveau local : proposer à un administratif, à tous les gens qui ne sont pas dans les soins d'aller voir des soins, et vice versa. Par exemple, qu'un chef de clinique, un médecin aille voir une personne de la finance pour qu'elle lui explique un peu quelles

sont ses contraintes financières dans ce que l'on appelle les « points intermédiaires » pour valoriser les coûts médicaux. Cette idée-là est simple. Et pourtant, elle est très dure à mettre en pratique. C'est toute la difficulté du management que de mettre en pratique des valeurs nous portons sur le terrain.

Nous avons proposé ce concept-là à une vingtaine de cadres supérieurs qui ont trouvé l'idée bonne, mais qui souhaitaient, en période de restriction budgétaire, que le projet leur apporte davantage. Nous avons alors proposé que le service accueillant organise la journée et propose une thématique à résoudre. Le bloc opératoire, par exemple, accueille les pharmaciens, parce qu'il a un problème de flux de fonctionnement pour les médicaments. Ensuite, la personne accueillie devient « accueillante ».

Ce concept n'a pas d'objectif de rentabilité immédiat. Nous cherchons à développer la valeur d'appartenance au sein de l'hôpital et favoriser le décloisonnement.

### **Geoffroy MURAT**

Merci beaucoup, c'est un bel exemple de RSE. Vous partez d'un besoin sociétal, le besoin des gens de se parler, d'arriver à exprimer des non-dits, de se sentir soutenus, avec ce concept de « Vis ma vie ». Ensuite, vous l'intégrez dans votre stratégie d'entreprise, pour le relier à une notion de performance.

Je propose d'ouvrir les questions à la salle.

## **ÉCHANGES AVEC LA SALLE**

### **Lucie TRULLA**

Bonjour, je travaille à la DREAL des Pays de la Loire. J'ai une question pour ma collègue de la DGAFP. Un diagnostic a-t-il été réalisé dans le cadre de la préparation de la circulaire exemplaire et de la politique visant à favoriser le bien-être des agents de la fonction publique ? Cela paraît utile pour savoir d'où l'on part et où l'on va.

### **Maia ROHNER**

C'est au cœur de notre travail au quotidien, ce diagnostic, et du travail que nous faisons avec les OS. Nous travaillons sur la base d'indicateurs de résultat. Un des indicateurs qui existe est le taux de 6 % de personnes touchées de handicap à employer dans la fonction publique, par exemple. Cela peut être également le taux de jury formé à recruter sur le nombre de jurys existant dans la fonction publique.

Dans le cadre de l'agenda social, nous avons négocié l'intégration, au sein des bilans sociaux, d'un rapport de situation comparée, générée, d'un certain nombre de données, pour pouvoir faire le diagnostic des écarts de rémunération entre les

femmes et les hommes. Notre travail quotidien est d'objectiver ces questions à travers des indicateurs. La circulaire État exemplaire intégrera aussi très concrètement des objectifs à atteindre, avec des données chiffrées pour progresser.

### **Lucie TRULLA**

Je vous parle en fait de pratiques managériales qui viseraient à décloisonner nos organisations qui sont très verticales, à favoriser le mode projet. Je suis chargée de mission stratégie développement durable. C'est une question que nous nous posons au quotidien pour répondre aux attentes de nos bénéficiaires, c'est-à-dire porter les politiques publiques de développement durable sur le territoire. Pour porter ces politiques éminemment complexes, qui ont des portées à long terme, qui nécessitent de mobiliser des compétences différentes, il faut revoir notre mode de faire.

Ma question était vraiment sur la responsabilité sociétale, sur la parité, le handicap. Nous y travaillons depuis la circulaire 2008 ; les politiques fonctionnent ; mais je voudrais savoir s'il y a effectivement un diagnostic qui interroge les pratiques managériales des services de l'État.

### **Geoffroy MURAT**

Je voudrais compléter cette question par une remarque que j'ai eue ce matin concernant le changement de missions. C'est aussi ce que vit notamment le ministère du Développement durable dans son évolution ces dernières années. Certaines missions changent complètement ; d'autres disparaissent... Avez-vous des exemples d'indicateurs ou de choses sur ce thème-là ?

### **Maia ROHNER**

Ce sont moins des indicateurs quantitatifs que qualitatifs. Très concrètement, le diagnostic est fait au sein de chaque ministère et l'interministériel prend toute sa part, notamment à travers la mise en place des plateformes régionales de ressources humaines. Leur travail consiste à connecter tous les ministères au sein d'un même bassin de vie pour notamment favoriser la mobilité sur un même territoire. L'objectif étant de ne pas obliger systématiquement les agents publics à déménager au gré de leur avancée de carrière.

### **Question de la salle**

Bonjour. Je travaille en DREAL. Je voulais faire un lien avec l'enthousiasme au travail. Après 32 ans d'administration, trouvez-vous normal d'être payé à moins de 10 euros l'heure, alors que nous devons toujours nous adapter à de nouvelles applications et que cela génère du stress ? Le quotidien est très dur à vivre et l'on nous nous répond : c'est le ministère qui nous impose cette attitude.

### **Geoffroy MURAT**

C'est difficile de réagir. Je prends en compte les éléments. Je ne peux pas vous répondre.

### **Question de la salle**

Je pense que c'est une question qui dérange, parce que quand on dit la vérité à nos chefs, on n'a jamais de réponse.

### **Geoffroy MURAT**

Tout à fait.

### **Philippe BIGARD**

Nous parlions tout à l'heure des écarts entre les droits formels et les droits réels. Les congés payés datent de 1936. Aujourd'hui, plus de 50 % des salariés vous disent qu'ils ne peuvent pas prendre des vacances régulièrement parce que leur salaire ne leur permet pas. Je parle là de l'ensemble salarié, privé, public, cadres, non-cadres, etc. Je crois qu'il existe un vrai sujet de paupérisation du salariat, de précarisation du salariat.

### **Maia ROHNER**

Sur la question de la rémunération, il est clair que les agents de catégorie C – et les annonces gouvernementales l'ont confirmé – connaîtront un certain nombre d'avancées en termes de rémunération.

### **Geoffroy MURAT**

Votre question comportait aussi une partie relative à l'autonomie et à la reconnaissance du travail. Ces valeurs seront-elles promues dans la circulaire ?

### **Maia ROHNER**

Dans la circulaire, ce sont les cinq aspects de la gestion des ressources humaines que j'ai évoqués tout à l'heure.

### **Philippe BIGARD**

On parle beaucoup de reconnaissance. C'est un « mot valise ». Cela fait 20 ans que j'interviens en entreprise et dans des administrations, je n'ai jamais entendu « Le système de reconnaissance fonctionne bien ! ».

Je trouve qu'il existe une tendance à multiplier les outils d'évaluation et que dans un certain nombre de contextes, l'évaluation tient lieu de reconnaissance. En fin

d'année, j'évalue quelqu'un sur ces critères de performance, mais au fond, quand est-ce que je discute avec lui de la façon dont, tout simplement, non pas il atteint ses objectifs de performance, mais a fait son travail ? Je crois aussi qu'il y a un flou sur la notion de performance. Il ne faut pas oublier la qualité du travail, ce qui est fait au quotidien. Il faut faire attention que l'évaluation ne tienne pas lieu de reconnaissance.

### **Christine CARREAU**

J'estime aussi qu'il est important de veiller à ce qu'une stratégie managériale propose des directions réalistes, de telle sorte que l'on ne crée pas de frustrations trop fortes, qui auront forcément une incidence sur le sens au travail, sur le bien-être et sur tout ce qui tourne autour. Concernant la reconnaissance, les gens ne mettent pas tous la même chose derrière ce terme. Il faut donc rester pragmatique dans l'évaluation et conserver une certaine humilité dans la capacité que l'on a à mettre en place nos outils managériaux, parce que c'est l'aspect pratique qui prime dans la vie professionnelle.

### **Quentin TINGAUD**

Bonjour. Je suis encore étudiant et notamment stagiaire chez NICOMAK. Est-ce que selon vous – c'est en tout cas le ressenti de ma petite expérience – les relations entre les salariés et le top management se détériorent ? Pour moi, c'est dû aux mauvaises utilisations des techniques de communication.

### **Fabien DELOCHE**

On dit souvent qu'il faut équilibrer l'articulation vie personnelle / vie professionnelle. Je n'aime pas cette expression, parce que c'est comme s'il y avait des vases communiquant entre l'un et l'autre. La réalité, c'est que dans la vie personnelle comme dans la vie professionnelle, c'est la même personne. J'aime à rappeler que le projet de vie professionnelle n'est qu'un élément de la vie personnelle.

Deuxième remarque sur l'État exemplaire. La RGPP, au départ, avait un sens, celui d'optimiser l'utilisation des ressources. En revanche, c'est son déploiement qui a été très critiqué. C'est pourquoi je questionne le déploiement de la circulaire « État exemplaire ». Comment allez-vous outiller l'ensemble des acteurs qui devront déployer ce sens ? Comment allez-vous les former ?

### **Question de la salle**

Je suis un des médecins de l'administration centrale. Je voulais parler du travail concernant les handicapés. Pour ne pas avoir d'amende, les entreprises doivent recruter 6 % de handicapés. Le problème est qu'une fraction de gens est terrorisée à l'idée de déclarer leur maladie handicapée. Sans compter ceux qui ont vraiment une

pathologie handicapante, mais qui ne savent même pas que cela pourrait ouvrir à une déclaration. Si l'on arrivait à savoir à peu près quel est le pourcentage de gens impliqués dans des handicaps qu'ils n'osent pas déclarer, on aurait une bonne idée pour savoir si, oui ou non, ils sont spécialement rassérénés par leur structure de travail. La plupart du temps, les gens sont d'accord pour déclarer leur handicap, mais craignent que cela nuise à leur carrière. » En fait, je suis certain qu'il y a beaucoup plus de 6 % de handicapés, au ministère et dans d'autres entreprises.

### **Christiane LENFANT**

Je me tourne vers M. BIGARD, parce que j'ai été directrice du travail dans l'Orne, où Moulinex était connu. L'écho de l'affaire est né du collectif de travail mis en place par ces femmes, qui étaient très solidaires. Je me demande si aujourd'hui, les organisations actuelles permettent de créer un collectif du travail cimenté par la solidarité des salariés entre eux. Nous assistons à un affaiblissement des corps intermédiaires, notamment des syndicats. J'ai le sentiment que ce collectif de travail ne peut plus exister. Dans le secteur agroalimentaire, les personnes intérimaires viennent travailler 4 ou 5 jours, et ne savent pas le vendredi si elles reviendront le lundi suivant. On ne peut pas créer du lien social avec des gens qui ne se reconnaissent pas comme faisant partie de la même entité.

### **Lydia LEDOUX**

Bonjour. Je suis *coach* en entreprise. J'aurais voulu savoir si, à travers tous vos indicateurs, vous aviez déjà analysé l'importance de l'intelligence émotionnelle pour redonner du sens, de la motivation et de l'enthousiasme au travail ?

### **Philippe BIGARD**

Dans les enquêtes, lorsqu'on demande aux salariés la qualité de leurs relations avec le management de proximité immédiat, généralement les réponses sont plutôt positives. Ils sont un peu assimilés au collectif de travail. On observe en revanche une fracture avec l'encadrement dirigeant auquel sont d'ailleurs associées, si l'on veut forcer un petit peu le trait, les directions des ressources humaines. C'est plus préoccupant. Parfois, c'est aussi le cas avec les organisations syndicales.

Je crois également que cette question des collectifs du travail est totalement centrale et que ce sujet a été sous-investi. Je crois que le diagnostic est largement partagé : nous sommes dans un monde où les collectifs de travail sont singulièrement dégradés. On observe alors une montée en puissance assez nette de ce que l'on appelle les « réseaux informels de solidarité », c'est-à-dire qu'en dehors des organisations prévues, il y a des réseaux de solidarité qui se forment, par proximité géographique, par âge, par affinités, etc. Je pense que cela occupe un espace laissé vacant et c'est un système d'entraide. La difficulté, c'est qu'il trouve ses limites assez



rapidement. À la question « quand vous rencontrez un problème professionnel, à qui en parlez-vous ? », les salariés répondent qu'ils en parlent à leurs collègues de travail en premier lieu. Quand on descend dans la liste, on trouve le représentant syndical et le DRH. C'est une remise en cause de la fonction ressources humaines.

Et je pense que la fonction essentielle d'intégration dans l'entreprise est sous investie. Nous avons été tellement loin dans l'individualisation de la gestion de la performance précisément que le lien social est abîmé. Norbert ALTER le montre dans son essai « Donner et prendre. » À force de réduire le temps perdu, à force de rationaliser, à force de tout vouloir mécaniser, il n'y a plus d'espace pour perdre un petit peu de temps autour de la machine à café et avoir tout simplement de bonnes relations. Certains employeurs exemplaires, en revanche, donnent aux managers des objectifs dits de performance sociale en termes d'ambiance de travail, de création aussi de confiance, etc.

Malgré tout, je pense qu'au moins dans le privé, il est très difficile d'agir en profondeur dans une économie où l'on a 10 % de chômage, où la crainte de perdre son travail irrigue le marché. On parle beaucoup de la dualisation du marché du travail, des *outsiders* contre les *insiders*. Mais les *insiders* ont peur aussi. Et cela freine la solidarité.

### **Geoffroy MURAT**

Mme CARREAU, sur la question de l'intelligence émotionnelle ?

### **Christine CARREAU**

Sur la question de la gestion des émotions, aux Hôpitaux de Genève, il n'y a pas de mesure en tant que telle. Parfois, c'est vrai, il faut peut-être simplement revenir aux relations et aux liens entre les individus. Je ne suis pas convaincue qu'il faille avoir une mesure sur ce sujet-là, ce qui ne signifie pas qu'il ne faut pas s'y intéresser.

À l'hôpital, la gestion des émotions est forcément présente, de par le cœur de métier. Il existe notamment des cellules psychologiques pour traiter les situations difficiles. Cela peut se traduire aussi par une formation accrue en management, dans les relations interpersonnelles pour les soignants. C'est une réponse opérationnelle mise en place au sein de l'hôpital et qui, par effet de bord, est aussi utile à d'autres corps de métier, tels que les administratifs ou les gens de la logistique. En fait, l'émotion en tant que telle est omniprésente dans le style de management d'un hôpital.

### **Geoffroy MURAT**

Merci. Mme ROHNER sur la question du handicap et le déploiement de la circulaire Etat employeur exemplaire ?

## **Maia ROHNER**

Sur la question de la politique d'insertion des personnes handicapées, nous partageons le constat que vous faites. C'est la raison pour laquelle nous allons lancer une évaluation des politiques d'insertion des personnes handicapées, qui va probablement aboutir sur le fait qu'un certain nombre de personnes qui sont en situation de handicap ne souhaitent pas le déclarer parce qu'elles ne veulent pas être stigmatisées comme telles. Nous en avons une parfaite conscience et c'est la raison pour laquelle cela va faire partie de nos travaux en 2013.

Je voudrais revenir sur la définition de la circulaire État exemplaire. La définition que nous avons retenue pour cette circulaire RSE est la suivante : une gestion durable des ressources humaines est gage de bien-être et de santé au travail. Elle respecte l'égalité professionnelle et la diversité. Elle vise le déploiement des compétences des agents. Elle favorise leur autonomie et promeut l'innovation sociale et organisationnelle autour d'un projet collectif.

L'objectif est de porter de façon globale cette volonté d'appliquer cette définition au-delà des indicateurs. Les organisations syndicales sont parties prenantes, parce qu'elles aussi ont souhaité être exemplaires dans les instances consultatives.

## **Geoffroy MURAT**

Merci beaucoup. Je propose une pause, avant d'aborder les bonnes pratiques.

**TABLE RONDE**  
**QUELS NOUVEAUX MODES DE FONCTIONNEMENT POUR LES ORGANISATIONS ?**

*Michel HERVÉ, PDG de l'entreprise HERVÉ, expérience de démocratie participative au travail*

*Nathanaël MATHIEU, Directeur associé de LBMG Worklabs*

*Stéphanie TOUSSAINT, Consultante en développement durable, cabinet NICOMAK*

**Geoffroy MURAT**

Nous allons commencer par visionner un film pédagogique produit par l'IFORE sur le management durable, à partir de l'expérience d'une personne qui avait témoigné à la conférence sur la responsabilité sociétale de l'État en décembre 2011. Il s'agissait d'un hôpital pour malades psychiatriques à Limoges, le Centre Esquirol. L'hôpital a essayé de mettre en pratique des préceptes de développement durable autour d'une action de management. Cela permet d'allier la partie environnementale du développement durable et une pratique RH de management.

**La vidéo (13') « Esquirol, un hôpital où il fait bon travailler » est accessible via ce lien :**

[http://www.dailymotion.com/video/xycdqv\\_esquirol-un-hopital-ou-il-fait-bon-travailler\\_news?search\\_algo=2#.UVQGxrRiBY](http://www.dailymotion.com/video/xycdqv_esquirol-un-hopital-ou-il-fait-bon-travailler_news?search_algo=2#.UVQGxrRiBY)

**Geoffroy MURAT**

NICOMAK a contribué à la conception de ce film avec l'IFORE. Cet exemple relate une démarche menée dans le monde du public. Cela montre aussi les vertus du développement durable pour réinvestir le sujet qui peut concerner l'entreprise et comment chacun a pu se sentir concerné par une même dynamique. Je vais donc passer à notre dernière table ronde.

**Michel HERVÉ**

*(M. Hervé s'est servi d'un support Prezi pour réaliser sa présentation : <http://www.groupeherve.com/organisation/presentation-Herve.zip>)*

Bonjour, je dirige une entreprise depuis 40 ans l'année dernière, dans le secteur des économies d'énergie. Nous sommes 2 500 personnes. Je vais vous expliquer comment cela fonctionne et comment c'est managé.

Sur les marchés locaux, en plus des contraintes écologiques, il existe des contraintes sociétales. Nous avons la responsabilité de former des gens qui vont se retrouver en situation, à la recherche, d'être heureux. Je ne peux m'empêcher de commencer cet exercice par la pensée de Pascal, qui disait : « Chaque homme cherche à être heureux. La volonté ne fait jamais d'autres démarches que vers cet objet. C'est le motif de toutes les actions de tous les hommes, jusqu'à ceux qui vont se pendre. » Nous cherchons tous à être heureux, et toute la question de ce bonheur se construit à travers un mot que vous connaissez tous, mais qui, historiquement, s'écrivait « eür » et qui veut dire croissance. La bonne croissance.

Les Américains qui ont l'habitude, en sociologie, de faire des analyses, se sont aperçus que nous avons deux âges de la vie dans lesquels nous sommes particulièrement dans le bonheur : c'est la croissance de l'enfance jusqu'à l'adolescence. Cela ne nous surprend pas. Et le deuxième âge du plus grand bonheur est entre 60 et 75 ans. La réalité, donc, c'est de croître. Croître dans le bien-être. Dans une économie de marché, c'est représenté par le lien à l'environnement. Nous avons tous ce lien à l'environnement et nous prônons un environnement à la fois de la matière, de l'énergie et toujours dans un but d'équivalence.

Il y a deux autres formes de bien-être : le bonheur de vivre, qui est dans une dimension liée au temps, et le bonheur d'entreprendre. Il faut avoir ce sentiment de prise de risque, de dépassement de soi, qui amène vers le pouvoir de la création. Pour les artistes, le bonheur du bien-être, c'est le bonheur de la création. Vous pouvez aussi vous comparer aux autres, considérer que la reconnaissance de vous-même vient de cette capacité à être meilleur que celui d'à côté. Le seul problème, c'est qu'il y a toujours quelqu'un de plus fort que vous. Et donc, vous n'êtes jamais dans le bonheur intégral, dans le bonheur de vivre.

Notre problème est de favoriser cette prise de conscience que chaque homme peut être en situation de se dépasser et donc dans ce bonheur de vivre. Pour cela, il faut créer des entrepreneurs. Donc, nos 2 500 salariés sont tous des entrepreneurs.

Il existe un autre bonheur, qui est le bonheur d'aimer ; le bonheur d'avoir un lien avec les autres, la reconnaissance des autres. Ce lien n'est plus un lien avec votre histoire, entre vous et votre avant, mais un lien avec votre environnement sociétal. C'est bien sûr MAUSS qui nous a éclairés sur l'économie du don. Dans l'entreprise, le problème pour nous n'a pas été seulement de faire des artisans, des gens qui seraient auto entrepreneurs, mais de faire de l'intra entreprise. Cette stratégie individuelle consiste à avoir sa propre stratégie en fonction de ce que l'on est. Mais

en même temps, prendre conscience qu'au sein d'un groupe, il y a une stratégie collective qui dépasse notre stratégie personnelle.

Tout cela s'organise dans des groupes. Notre spécialité est de dire : ces groupes humains ne peuvent fonctionner que s'il y a un catalyseur. Mais le chef d'orchestre est au service de son équipe et non pas l'inverse. Et cela, c'est très difficile. C'est de la ressource humaine. Nos managers sont des hommes de ressources humaines avant tout. Nous en avons 180 comme cela, qui sont des unités dans lesquelles ils jouent les rôles de facilitateurs, de coordinateurs, d'intra entrepreneurs, de médiateurs, de lien avec l'extérieur, de balancier.

Dès que l'on est passé à l'âge adulte et que l'on a des gens en situation d'entrepreneur, leur rôle est de se singulariser. C'est de trouver leur utilité sociale dans la perspective du groupe et trouver l'utilité sociale du groupe dans la perspective de l'économie de marché. La recherche de la singularité est donc un des éléments clés pour nous, afin d'avoir des gens qui viennent d'horizons différents.

Le deuxième point important, c'est la liberté. Le problème, c'est qu'on ne peut pas fonctionner en groupe sans règle. Les règles hiérarchiques sont donc imposées. Le plus souvent, ce qui est intéressant, c'est de co-construire la règle, puisque la contrainte est acceptée à partir de ce moment-là. Cela, c'est par rapport au groupe. Et par rapport à l'environnement, il n'y a qu'une solution, c'est l'innovation. C'est la capacité à dépasser les contraintes. C'est ce que font les scientifiques, les créateurs artistiques, les entrepreneurs : dépasser la contrainte par l'innovation collective.

Une de mes unités à côté d'Ennery était constituée de climaticiens. Dans une municipalité « écologique », ils ont « tué leur métier » pour faire du HQE. Ils se sont aperçus qu'en tuant leur métier, ils apprenaient un nouveau métier, beaucoup plus écologique, qui prenait en compte de nouvelles contraintes.

### **Geoffroy MURAT**

Merci beaucoup. Cet exemple montre à la fois comment on peut responsabiliser les gens et développer des stratégies individuelles, tout en respectant une stratégie collective, une vision du groupe et en co-construisant des règles ensemble, du bien-être ensemble.

Passons au sujet du télétravail. Nathanaël, je vous laisse la parole.

### **Nathanaël MATHIEU**

Bonjour à tous. Je suis le cofondateur d'une entreprise de conseil en télétravail et en tiers lieu. C'est également une *start-up* qui a développé des outils permettant de référencer tous les espaces de télétravail en France. Aujourd'hui, je vais plutôt vous

parler en tant qu'organisateur du Tour de France du télétravail et des tiers lieux, puisque pendant trois mois, nous avons sillonné la France pour avoir des témoignages d'administrations et d'entreprises sur ces sujets émergents.

Nous nous sommes rendu compte qu'il y avait en France une émergence de demandes pour plus de flexibilité et que souvent le thème du télétravail et du lieu de travail revenait de manière récurrente. L'idée est de vous faire une présentation de ce que nous avons observé ces derniers temps.

Près de 16 % de la population active aujourd'hui travaille plus d'un jour par semaine en dehors du bureau. Cela fait plus de 4 millions de personnes. Cela est possible grâce aux nouvelles technologies. Mais c'est aussi un signe clair d'attente de plus en plus fort pour de la flexibilité – dans le travail, dans le lieu de travail... Aujourd'hui, de nombreux indépendants qui se sont engouffrés dans cette situation de travail à domicile ou travail hors du bureau, mais on a de plus en plus de salariés d'entreprise. Et dans la fonction publique, il y a une émergence claire depuis maintenant un an des initiatives de télétravail.

Ce qu'il faut voir aussi, c'est que ces initiatives de télétravail, très souvent, le sont de manière informelle. Aujourd'hui, près de deux tiers des personnes qui travaillent hors du bureau ne le font pas dans le cadre d'un accord contractualisé. Cela pose la question du risque juridique, que ce soit pour l'entreprise ou l'administration concernée, et la question de l'efficacité de cette mobilité. Ces questions se posent au niveau des entreprises, des DRH et aussi au niveau des managers.

Aujourd'hui, quand on expérimente le télétravail, on se pose déjà la question du cadrage juridique. Est-ce que les personnes vont travailler quand elles sont en dehors du bureau ? Cela pose des questions de culture de management.

Ces questions relatives au télétravail sont intéressantes parce qu'elles remettent en perspective l'organisation de l'entreprise et le management. C'est toute une réflexion sur la transformation de l'entreprise que l'on entame en s'interrogeant sur le télétravail, et en commençant, par exemple, à opposer le management par objectif au management par présentéisme. Cette évolution est inéluctable. Selon une étude qui date d'il y a 18 mois, 90 % des jeunes diplômés souhaitent de la flexibilité dans leur travail ; et par flexibilité, ils entendent un lieu de travail qui ne soit pas forcément le bureau. Il faudra répondre à leurs attentes.

Quelles sont les expérimentations qui se dessinent ? Il y a 6 mois, la SNCF a lancé un programme dénommé « Un bureau dans ma gare ». Elle a conçu un projet intermédiaire entre un projet RSE et un projet d'entreprise, en permettant à des salariés des gares de Montparnasse ou de Lyon d'avoir un bureau alternatif dans des gares de banlieues proches de leur logement. Deux à trois jours par semaine,

ces salariés réduisent d'autant leur temps de transport. Le gain est double : disposer de cadres capables d'intervenir dans toutes les gares en cas de difficulté, et moins utiliser les transports en période de pointe, ce qui contribue – modestement – à l'objectif de non-mobilité de la société. C'est un comptable de Transilien qui a envoyé le projet à la direction, qui l'a trouvé tellement bon qu'ils l'ont nommé chef de projet.

Autre exemple, le Conseil général du Lot a mis en place depuis deux ans une expérimentation du télétravail auprès de quarante personnes. Ils disent aujourd'hui que le télétravail est le « treizième mois » des employés ; c'est-à-dire que les économies de transports réalisées représentent quasiment un treizième mois. À côté de la qualité de vie, c'est l'efficacité économique qui progresse.

Ces exemples sont limités, mais prometteurs. Aujourd'hui, près de 50 % des entreprises du CAC 40 ont mis en place des expérimentations analogues, dont le cadre juridique a été défini en 2012, tant pour le privé que pour le public. Il faut, maintenant, aller au-delà de l'expérimentation, envisager une généralisation sur la base du volontariat et en faire le socle d'un véritable changement de paradigme dans les entreprises. Je rappelle qu'avec le télétravail se pose la question, essentielle, de la confiance : manager et managé doivent s'accorder à distance sur des objectifs communs, au moins une fois par semaine, et les suivre de manière autonome. Alors, apparaît l'intrapreneur – et pas seulement chez Google ou Apple.

Puis-je ajouter quelques mots en tant que militant ? Aujourd'hui, émergent des espaces de travail mutualisés, où salariés, fonctionnaires et indépendants se retrouvent. On les appelle télécentres, ou centres de *coworking*. Voici une image du télécentre de Murat, dans le Cantal, créé il y a cinq ans. Il symbolise l'effort politique accompli par un territoire pour attirer le travail – et même les familles - par la technologie. Reconnaissons que d'autres télécentres restent vides : il faut la rencontre d'une vraie vision politique avec une communauté d'utilisateurs pour que l'expérience fonctionne.

Voici à présent un télécentre de bureaux mobiles, dans la banlieue de Strasbourg. L'idée est de créer autour de la ville un réseau de lieux comparables, pour que chacun dispose d'une solution à moins de dix minutes de chez lui et gagne une à deux heures de transports par jour.

Voici enfin Mutinerie, un célèbre espace de *coworking* parisien. Le projet a été mis en œuvre il y a un an et demi par 4 entrepreneurs parisiens qui ont rassemblé autour d'eux une communauté. La moitié des places était donc prise d'office. À travers la devise du lieu, « libres ensemble », ils ont touché des personnes qui pensaient y trouver une meilleure qualité de travail, mais aussi un supplément de créativité, d'aide ou de discussion. Ces lieux sont animés. Ils remettent au goût du jour les mots de « jardiniers », « concierges » ou « facteurs ». Le concierge, c'est la personne

bienveillante qui sait mettre les gens en relation. Le jardinier, c'est celui qui va permettre aux bonnes pratiques de « s'enraciner ». Le facteur, c'est celui qui va répandre le bon exemple dans d'autres communautés. Tout cela est poétique, mais bien réel. Ces lieux sont des laboratoires dont l'expérience peut s'appliquer demain aux entreprises. Je suis à votre disposition pour en discuter.

### **Geoffroy MURAT**

Merci. Je donne la parole à Stéphanie TOUSSAINT.

### **Stéphanie TOUSSAINT**

Bonjour à tous. Je suis associée au cabinet NICOMAK et j'interviens en tant que consultante en développement durable via de la formation, du conseil et de l'organisation d'événements. Je souhaite aujourd'hui témoigner de ce qu'une entreprise est capable de mettre en œuvre, en l'occurrence de ce que nous avons mis en place à Nicomak.

Je voudrais vous parler de modes alternatifs d'organisation. La notion d'intrapreneur tourne autour de deux points principaux : l'autonomie du salarié et l'amour du client. Ces deux points peuvent s'articuler de plusieurs manières. Nous l'avons vu à propos de la notion de télétravail ; au sein du groupe HERVÉ ; et enfin, au sein de NICOMAK. La question posée est toujours la même : comment chacun doit-il procéder ? Comment s'approprier ce concept de management durable ? La première responsabilité de chacun, c'est de se dire qu'il existe sans doute un mode alternatif qui peut fonctionner dans son service. Je vais vous présenter trois projets mis en place à NICOMAK, dans l'ordre chronologique. L'ordre chronologique a d'ailleurs du sens car vous verrez qu'on ne révolutionne pas d'un coup une organisation, mais on implémente petit à petit des changements, oeuvrant pour un management durable.

Le premier projet que nous avons mis en place est celui des « 3 x 1 % », inspiré par Marc BENIOFF, qui travaille aux États-Unis dans la Silicon Valley, sur des logiciels de gestion de la relation client. Marc BENIOFF s'est demandé comment réduire le *turn-over* de ses salariés sans s'engager dans une politique salariale ruineuse ; et il a apporté une réponse en trois étapes que nous avons reprise chez NICOMAK.

Premièrement, l'ensemble des salariés consacre 1 % de son temps à faire du mécénat de compétences auprès d'associations. Nous avons travaillé avec l'ADIVE, l'Association pour la Diversité Entrepreneuriale, qui met en rapport les entrepreneurs issus de la diversité avec les grands donneurs d'ordres ; et l'association Régéca, ou Réseau gériatrique de Champagne-Ardenne, que nous avons aidée dans la promotion de son réseau. Ce 1 % représente 2 à 3 jours de travail par salarié et par an. Ce n'est pas énorme, mais cela apporte du sens.



Ensuite, l'entreprise reverse 1 % de son chiffre d'affaires à des associations porteuses de sens. Chez NICOMAK, installé en Savoie, nous avons choisi collégalement « Eau Neige Glace », une association qui défend la biodiversité en montagne. Nous lui reversons 1 % de notre chiffre d'affaires, même en cas de perte. Il s'agit donc d'un engagement fort, porté par la direction. Cet engagement permet à tous de trouver du sens dans la recherche du profit : plus nous gagnons d'argent, plus nous sommes en mesure d'en reverser à une association.

Enfin, l'entreprise offre à des associations porteuses de sens 1 % de ses produits. Entreprise de conseil, nous avons décidé de mettre 1 % des places de nos événements à disposition d'associations, d'étudiants, de demandeurs d'emploi ou de salariés de TPE. Concrètement, ce chiffre de 1 % est fréquemment dépassé. Mais le dispositif nous sert également à créer du lien avec ces associations. On retrouve ici l'amour du client, et l'idée que créer du lien nous permet aussi de créer plus de qualité.

Notre deuxième projet, c'est « l'indicateur des mercis ». Nous avons l'habitude de tenir un séminaire trimestriel revenant sur les moments importants des trois mois passés et à venir. Nous avons aussi élaboré une carte stratégique, dont l'objectif final était initialement un objectif de chiffre d'affaires. Lors de l'un de nos séminaires, une salariée nous a fait remarquer que ce chiffre seul manquait de sens. Nous nous sommes alors demandé ensemble ce qui avait du sens pour une entreprise comme la nôtre. Nous avons alors convenu que c'était les remerciements reçus. Nous avons commencé à compter les « mercis internes » et les « mercis externes ». Nous les comptons de manière subjective ; et nous les comptons de manière collective, pour éviter que chacun ne se lance dans une course aux mercis. Tous les trois mois, nous nous fixons ainsi un objectif en mercis internes et externes. Là aussi, nous retrouvons cette notion d'amour du client. La méthode nous a également permis d'apprendre à apprécier des remerciements que nous avons cessé de percevoir – ce qui peut éclairer une journée !

Notre troisième projet, c'est le Google Day. Nous aurions pu l'appeler NICOMAK Day, mais cela sonnait moins bien ! Concrètement, Google paie une partie de ses salariés à travailler sur des projets qui ne sont pas dans leurs objectifs initiaux, et ce pendant 20 % de leur temps. Chez NICOMAK, nous sommes restés à 10 % pour des raisons bien compréhensibles de commodité et d'économie. Nous nous sommes fixés des règles consensuelles : ce travail doit être accompli pour nous, un autre salarié ou un client ; il ne doit pas être obligatoire, et il doit nous faire plaisir. Ainsi, nous avons accueilli Émile, un stagiaire atteint d'autisme. Personnellement, durant mon *Google Day*, j'ai pris deux heures pour m'informer sur la meilleure manière d'interagir avec lui. Cela n'a pas rapporté d'argent à l'entreprise, mais notre travail avec Émile s'en est trouvé encore amélioré. Que l'on soit très clair, avant ces

recherches sur l'autisme, les interactions fonctionnaient très bien avec Emile. Il n'y avait donc pas initialement un besoin d'approfondir, mais cela m'enrichissait et m'a fait plaisir. À terme, il y a un bénéfice en termes d'innovation, de confiance - puisqu'il faut accepter de ne pas contrôler ce que fait le salarié - et d'exemplarité. Au début, chacun imaginait quatre heures de travail supplémentaires et craignait d'être débordé. Mais Myriam, la gérante, est parvenue à dégager 4 heures de son temps pour faire un *Google Day*. Sans entrer dans une logique de compétition, nous nous sommes tous dit que si elle en était capable, nous en serions capables aussi. Nous avons appris à déléguer, à prioriser, ce qui permet d'être plus productif à long terme et surtout plus heureux.

### **Geoffroy MURAT**

Merci. Je donne à présent la parole à la salle. Nous avons entendu décrire plusieurs pratiques qui peuvent se reproduire, ou s'adapter. Y a-t-il des questions sur la manière de les mettre en œuvre ?

## **ÉCHANGES AVEC LA SALLE**

### **Lucie TRULLA**

Je suis Lucie TRULLA, de la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) des Pays de la Loire. M. HERVÉ, comment pilotez-vous concrètement votre organisation, avec douze chefs d'orchestre ?

### **Michel HERVÉ**

Eh bien, c'est un peu comme un arbre. Ses branches partent dans tous les sens, mais on reconnaît tout de même un sapin ou un chêne ! Il faut accepter l'imprévu, l'incongru. Certaines activités se sont développées parce que des gens avaient envie d'explorer telle ou telle stratégie, et que les autres ont accepté que cette stratégie soit dérivante par rapport à la stratégie de base. Dans la nature, il s'agit toujours de composer avec des contraintes liées à l'environnement, aux autres êtres vivants, et de trouver le point de synthèse. Depuis les années 1990, l'explosion des technologies de l'Internet permet de développer une économie du don, de la transparence et de la mise à disposition de l'information. Dans les entreprises, et plus encore dans l'administration, lorsqu'on atteint un poste élevé, la tentation est forte de « faire du secret » pour conserver son autorité. Dans le monde d'Internet, cette stratégie n'est plus possible. C'est le WikiLeaks permanent. Ce qui devient

important, ce n'est plus le fait que vous déteniez de l'information, c'est votre utilité sociétale, basée sur votre singularité. Elle est intéressante pour les clients, mais aussi pour les collègues, dans une œuvre collective.

### **Geoffroy MURAT**

Votre expérience d'ancien maire a-t-elle impacté votre démarche ?

### **Michel HERVÉ**

J'ai été maire plus de 20 ans, et j'ai été le seul maire de France à supprimer le titre de secrétaire général de mairie. Du coup, tous les chefs de service ou adjoints qui avaient une fonction particulière pouvaient jouer un rôle de chef d'orchestre sans qu'un secrétaire général de mairie fasse écran à leur action.

### **Mickey BOUVARD**

Bonjour. Je suis Mickey BOUVARD, de Pôle Emploi. On a dit ce matin que le management par la stupidité était en partie à l'origine de la crise. Il y a actuellement 10 % de chômage en France, d'où un risque d'entretenir la peur et le refus de la coopération chez les *insiders*. Un cercle vicieux se dessine. Comment briser la boucle ? Vous qui êtes un dirigeant, comment êtes-vous devenu un utopiste, et comment amener nos hiérarchies à le devenir ?

### **Michel HERVÉ**

Il est effectivement très difficile de se révolter sous une pression extérieure. La seule solution est d'inverser l'ordre des pressions. En général, la pression hiérarchique est très forte dans l'administration, tandis que la pression environnementale, celle de la clientèle, est très faible. Votre intérêt, c'est au contraire d'établir un lien fort avec les clients et les usagers, pour obliger le responsable à utiliser l'autorité des arguments, et non plus l'argument d'autorité.

### **Geoffroy MURAT**

Nathanaël MATHIEU, comment faire pour casser la boucle ?

### **Nathanaël MATHIEU**

Je pense qu'il faut aussi, même si c'est plus long, utiliser la technique des petits pas. L'exemple du télétravail est éclairant. L'expérimentation oblige l'entreprise à se poser des questions. Elle identifie ensuite les managers, ou les personnes les plus motrices, pour en faire un vrai marketing interne, comme Microsoft ou Apple. Certes, cela implique d'adopter des méthodes de vente que, parfois, on combat au nom d'une certaine vision de l'économie de marché. Mais je crois que si elles peuvent

faire bouger les entreprises, il faut utiliser ces méthodes sans état d'âme. J'ajoute que les petits pas peuvent être rapides !

### **Gérard LUCAS**

Il y a quelques années, on a commencé à me demander, en tant que médecin du travail, si tel ou tel salarié était « apte à faire du télétravail ». J'ai toujours refusé de répondre à cette question ; mais je suis bien obligé d'admettre que le télétravail est une rupture et qu'elle n'est pas toujours facile à supporter. Comment conserver la valeur travail, le collectif de travail, sa dynamique ?

### **Nathanaël MATHIEU**

A-t-on besoin de passer cinq jours ensemble pour parler de collectif de travail ? Nous pensons que non. 20 à 25 % des personnes disent même que leur lien avec l'entreprise s'est renforcé avec le télétravail. Pourquoi ? Parce ce qu'en voulant préserver le collectif de travail, elles ont organisé des rencontres plus efficaces, des moments de retrouvailles plus forts. Elles ont appris à alterner des moments d'isolement et d'efficacité avec des moments de fusion et d'intelligence collective.

### **Stéphanie TOUSSAINT**

Vous avez tout à fait raison de ne pas répondre à la question de l'aptitude au télétravail. C'est à chacun d'en décider. Personnellement, j'ai effectivement besoin de périodes de calme et d'isolement. En revanche, les moments que je passe au bureau sont plus intenses, parce qu'il y a plus d'interaction. Mais Laura, qui est développeuse chez nous, et qui a pourtant besoin de se concentrer énormément, préfère être au bureau, pour que la coupure avec sa vie privée soit plus nette. Nous avons toutes les deux nos raisons.

### **Muriel HOULLE**

Je m'appelle Muriel HOULLE, et je travaille à la Direction départementale des territoires et de la mer de Seine-Maritime. J'ai demandé à travailler dans un centre déporté une fois par semaine. Ma demande individuelle a été adressée directement au directeur, qui l'a étudiée avec le chef de service. Elle a débouché sur l'élaboration d'une charte de travail. Il y a encore des résistances, des difficultés liées au matériel, à l'ouverture d'une ligne téléphonique. Mais dans l'ensemble, l'administration s'est montrée ouverte. Et mon exemple intéresse déjà d'autres agents.

### **Geoffroy MURAT**

Je crois que Madame veut intervenir sur le télétravail.

## **Question de la salle**

Je suis le Docteur MIDY, et je travaille donc à l'administration centrale. Avec Malika, la conseillère santé prévention, nous abordons le télétravail sur la demande des agents en souffrance physique : femmes enceintes souffrant de grossesses difficiles, accidentés, malades en traitement, tous sont ravis de ne pas rompre le lien avec le lieu professionnel. Dans ce cas-là, curieusement, le télétravail se révèle thérapeutique. À un moment donné la personne oublie qu'elle a un problème pathologique grave. Et c'est important.

## **Geoffroy MURAT**

Merci. Y a-t-il d'autres questions ou remarques ?

## **Iulia SALA**

M. MATHIEU, comment les entreprises gèrent-elles la situation des salariés ayant des enfants malades ? Le télétravail est-il une solution pour les salariés qu'une maladie retient brièvement à la maison ?

## **Nathanaël MATHIEU**

Il y a deux types de situations. Quand le télétravail fait l'objet d'un accord-cadre, la plupart des entreprises précisent qu'il n'y a pas de substitution possible. L'accord intègre de la flexibilité dans les horaires de travail, mais pas la possibilité de pouvoir garder une personne ou d'assurer d'autres activités non professionnelles en même temps. La question de la garde d'enfants est souvent très encadrée, parce qu'elle fait l'objet de dérives. En revanche, on peut très bien, de manière informelle, prévoir des décalages ou des rattrapages d'une demi-journée.

Ce qu'on observe, c'est plutôt que des salariés qui étaient aux 4/5<sup>e</sup> repassent aux 5/5<sup>e</sup> grâce au télétravail.

## **Michel HERVÉ**

Je vais vous donner l'exemple d'un groupe d'une quinzaine de personnes réuni au sein d'une activité piscine. Le responsable explique qu'il rêve de faire le tour du monde. Son équipe lui propose de faire son tour du monde, relayé auprès des clients par un blog. Il visite toutes les piscines du monde. Quand il rentre, il a acquis une « intelligence d'œuvre », une capacité inductive à tirer profit des éléments extérieurs. Il est rentré dans une société d'innovation. J'ai observé la recherche au niveau français, puis européen. Je suis persuadé que la vitesse de croissance de la connaissance va s'accélérer. Si nous n'utilisons pas « l'intelligence d'œuvre » de chacun, nous connaissons une société en déclin, ou en retrait de son potentiel.

**Geoffroy MURAT**

Merci aux intervenants. M. ROBINET va nous dire quelques mots de conclusion

## **CONCLUSION**

**Olivier ROBINET**

*Directeur de l'IFORE*

Je vous remercie tous d'être venus si nombreux. Cette conférence a été filmée. Vous trouverez prochainement sa captation sur le site Internet de l'IFORE, <http://www.ifore.developpement-durable.gouv.fr/le-bien-etre-par-le-travail-une-a193.html>. Ces conférences suscitent assez d'intérêt pour que nous ayons d'autres projets en préparation. Je vous dis donc à bientôt !