

Qualité de Vie au Travail et performance du service public



01 Le 1^{er} octobre 2019

📍 Au Centre de conférences
Pierre Mendès France

Qualité de Vie au Travail et performance du service public

L'approche des risques psychosociaux (RPS) dans le secteur public s'est beaucoup développée ; elle a contribué à la prise de conscience de beaucoup d'acteurs sur les questions de santé au travail et ses liens avec l'organisation du travail. Mais elle a aussi montré ses limites avec des difficultés pour faire de la prévention primaire et installer durablement des démarches participatives tout en prenant en compte simultanément la qualité des conditions de travail et la qualité du service public.

Aussi, même sans accord global au niveau du secteur public à l'instar du secteur privé, des structures publiques commencent à expérimenter des approches de la qualité de vie au travail (QVT), des expériences à géométrie variable. Celles-ci, au travers de démarches localisées, cherchent toutes à associer davantage les agents, à améliorer en même temps les conditions de travail et le fonctionnement des services, à anticiper les changements en prenant mieux en compte l'expérience des agents.

À ce stade, il est intéressant de faire une première évaluation de ces démarches et d'analyser leur portée pour équiper les acteurs de repères adaptés au contexte du secteur public et soutenir de nouvelles initiatives locales. Ce point d'étape est également nécessaire pour éclairer les enjeux d'une approche QVT qui lie qualité du travail et qualité du service public et enrichir ainsi la concertation sociale dans la fonction publique portant sur la QVT.



Programme



8h30

Accueil café des participants

9h00

Ouverture

Thierry le Goff, directeur général de l'administration et de la fonction publique

9h15

Parole d'expert. Les enjeux de la QVT dans la fonction publique : état des lieux, problématiques dégagées par les premières expériences

Philippe Douillet, chargé de mission, Anact

9h45

Parole d'expert. Les liens entre qualité des conditions de travail et qualité service/performance ; les enjeux dans la fonction publique, les conditions du développement

Emmanuel Abord de Chatillon, professeur des universités, chaire Management et santé au travail, Grenoble IAE

Échanges avec la salle



10h30

Pause-café

10h45

Table ronde. Quels sont les enjeux pour les employeurs dans les trois versants de la fonction publique ? Quel dialogue social construire ?

- **Nathalie Quelquejeu**, cheffe du bureau de l'organisation, des conditions et du temps de travail, DGAFP
- **Alexandre Fournier**, chef du bureau de l'organisation des relations sociales et des politiques sociales, DGOS
- **Jeanne Billion**, directrice de la santé et de l'action sociale, CIG petite couronne, ANDRH-GCT
- **Annick Fayard**, UNSA
- **Gilles Oberrieder**, conseiller confédéral, CGT

11h45-12h30

Parole d'acteur. Une expérience plus longue de démarche QVT : points forts, difficultés, perspectives

Xavier Froissart, directeur délégué à la santé et à la qualité de vie au travail, France Télévisions

Échanges avec la salle



12h45

Déjeuner



Programme

14h00

Premiers résultats du projet des partenaires sociaux européens « Améliorer la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle : opportunités et risques liés à la numérisation »

Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale, DGAFP

14h15

Cinq ateliers (retours d'expérience et mise en débat)

- **Expressions des agents et démarches participatives :**
Jean-Christophe Mauboussin, secrétaire général des ministères économiques et financiers ; *Claire Lavoué-Desdevises*, directrice des ressources humaines et des moyens, préfecture de l'Essonne (retour sur la signature d'un plan pluriannuel QVT avec les organisations syndicales)
- **Comment prendre en compte la qualité de vie au travail dans la conduite de la transformation :** *Stéphanie Chassat*, responsable service Emploi et mobilités, conseil régional d'Île-de-France
- **Le passage des RPS à la QVT dans des écosystèmes complexes :**
Karima Bendada Kelbite, conseillère de prévention, responsable du service hygiène et sécurité, université Évry Val d'Essonne ;
Gilbert Reges, directeur territorial, DTPJJ Gard-Lozère
- **Comment mettre en œuvre concrètement une démarche créatrice de performance ? Le travail sur la réduction des coûts cachés liés aux dysfonctionnements d'une organisation :** *Laurent Cappelletti*, professeur, CNAM – Iseor (illustration de la méthodologie par le cas d'une collectivité territoriale)
- **S'initier à la QVT. Présentation des jeux sérieux de l'Anact sur la qualité de vie au travail et le management :** *Ségoène Journoud*, responsable du département Élaboration de solutions de transfert, Anact



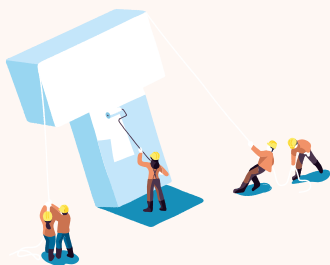
16h15

Pause

16h30-17h00

Synthèse finale et conclusion

Richard Abadie, directeur général, Anact



Intervenants

Richard ABADIE

Directeur général, Anact



Richard Abadie exerce les fonctions de directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) depuis le 15 mai 2017. Il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Toulouse (promotion 1991, filière fonction publique) et a suivi, en 1993, une formation d'inspecteur élève du travail à l'Institut national du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (Intefp) pendant dix-huit mois. De 1994 à 2004, il était inspecteur du travail en section d'inspection dans le Var. Il a ensuite été nommé directeur adjoint en charge du pôle Entreprises de la DDTEFP de l'Ain de 2004 à 2011, puis chef du département des risques professionnels au sein du pôle Politique du travail de la Direccte Rhône-Alpes de 2011 à 2013. De 2013 à 2017, il était membre de l'équipe de direction de l'Intefp, établissement public dont il a été le directeur des études.

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Professeur des universités, Grenoble IAE



Emmanuel Abord de Chatillon est professeur des universités à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'université Grenoble Alpes. Il dirige la chaire Management et santé au travail qui regroupe une vingtaine de chercheurs et autant d'organisations publiques et privées autour des préoccupations de santé au travail. La chaire intervient également auprès de ses partenaires pour les accompagner sur les questions managériales et en matière de santé au travail. Emmanuel Abord de Chatillon dirige aussi le master management stratégique des ressources humaines de Grenoble IAE. Ses travaux scientifiques portent d'une part sur la compréhension de la santé au travail (épuiement professionnel, bien-être au travail, etc.) et de ses déterminants (outils de gestion, organisation du travail, etc.), et d'autre part sur le management des organisations et la performance de l'action managériale.

Karima BENDADA KELBITE

Conseillère de prévention et responsable du service hygiène et sécurité, université Évry Val d'Essonne



Diplômée d'un master en analyses chimiques et biologiques, d'un MBA en marketing et management et d'un master en génie de l'environnement et industrie. Karima Bendada Kelbite est chargée, au sein de l'université Évry Val d'Essonne, de conseiller et d'assister la gouvernance dans la définition et la mise en place de la politique santé-sécurité au travail. Elle pilote depuis 2016 le projet qualité de vie au travail en collaboration avec l'association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) Île-de-France.



Jeanne BILLION

Directrice de la santé et de l'action sociale, CIG petite couronne



Normalienne, diplômée de philosophie, Jeanne Billion démarre sa carrière d'administratrice territoriale en 2012 au sein des services du département de la Seine-Saint-Denis, en tant que cheffe des affaires générales rattachée à la direction générale adjointe en charge des ressources humaines et du dialogue social. Elle y assure notamment le pilotage de la masse salariale et de projets de modernisation RH. Jeanne Billion rejoint à la mi-2017 le centre interdépartemental de gestion (CIG) de la petite couronne au poste de directrice de la santé et de l'action sociale. Composée d'une centaine de professionnels de la santé au travail – médecins et infirmières de prévention, ingénieurs de prévention, assistants sociaux, équipe d'appui pour favoriser le maintien en emploi des agents handicapés ou inaptes, psychologues du travail –, sa direction constitue un pôle de ressources au service des 380 collectivités et établissements de la petite couronne, propose des prestations en matière de santé au travail et met en réseau les acteurs du territoire.

Intervenants

Laurent CAPPELLETTI

Professeur, CNAM, Iseor



Laurent Cappelletti est diplômé de l'Edhec Business School, docteur en gestion habilité à diriger des recherches. Il a été auditeur financier chez KPMG puis maître de conférences à l'IAE de Lyon. Depuis 2011, il est professeur titulaire de chaire au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), à Paris et à Montpellier, au sein duquel il dirige les masters comptabilité-contrôle-audit et contrôle de gestion-audit organisationnel. Il est également directeur de programmes à l'Institut de socioéconomie des entreprises et des organisations (Iseor), à Lyon. Il est intervenu auprès de 400 entreprises et organisations (collectivités territoriales et administrations) pour évaluer les coûts cachés et les réduire tout en améliorant la satisfaction sociale au travail. À partir de ses interventions, il a réalisé près de 200 publications (dont 11 ouvrages, notamment *Le Contrôle de gestion de l'immatériel*, Dunod) primées par l'Academy of Management (USA) et la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion en entreprise (Fnege). Il écrit des chroniques dans *Le Monde*, *Les Echos*, *Le Figaro*, *Acteurs publics*, *La Revue parlementaire* et il intervient fréquemment dans les médias, notamment LCI, RMC et France Culture. Ses travaux récents portent sur l'amélioration du management de proximité dans le secteur public, la réduction de l'absentéisme par l'augmentation de la satisfaction sociale au travail, ainsi que sur la gestion de l'inflation des normes dans les organisations.



Stéphanie CHASSAT

Responsable du service Emploi et mobilités,
conseil régional d'Île-de-France



Après deux postes en direction générale, dans une structure intercommunale puis dans une commune, Stéphanie Chassat intègre un conseil régional. D'abord en charge des missions de responsable administratif et financier et de contrôle de gestion, elle devient directrice des moyens généraux. Elle rejoint ensuite le conseil régional d'Île-de-France au poste de secrétaire générale de la direction des systèmes d'information puis de responsable qualité sur un projet de responsabilité sociétale de l'institution. Actuellement, elle y assure la responsabilité du service Emploi et mobilités (recrutement, accompagnement professionnel, postes, GPEC et conseil en organisation) et y est en charge du télétravail. Les postes qu'elle a occupés lui ont permis de développer une expertise en matière de pilotage et de conduite du changement de projets entrepris dans le cadre de la modernisation de l'action publique.

Philippe DOUILLET

Chargé de mission, Anact



Philippe Douillet est chargé de mission à l'Anact, chef de projet dans le cadre des actions du réseau Anact auprès de la fonction publique. Juriste en droit social de formation, il a poursuivi des études en ergonomie et psychologie du travail. Après avoir été inspecteur du travail puis directeur adjoint du travail, il a exercé, en France à l'Intefp et à l'étranger au BIT, diverses fonctions de formateur et d'intervenant en matière de santé au travail et de dialogue social. À l'Anact depuis 2000, il a occupé plusieurs postes de chef de projet sur des thèmes de prévention en santé au travail et effectué de nombreuses interventions en entreprise et dans le secteur public, particulièrement sur le sujet de la prévention des RPS. Il coordonne aujourd'hui les actions du réseau Anact auprès de la fonction publique. Il est l'auteur de « Prévenir les RPS. Outils et méthodes pour réguler le travail » (éd. Anact) et coauteur avec le DGAFP du « Guide de la QVT. Outils et méthodes pour conduire une démarche dans la FP. »

Intervenants

Annick FAYARD

Conseillère nationale/secrétaire nationale
« Qualité de vie au travail et retraites », UNSA



Annick Fayard est conseillère nationale/secrétaire nationale « Qualité de vie au travail et retraites » à l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA). Elle est membre de nombreuses instances, notamment du conseil commun de la fonction publique et de la formation spécialisée santé et sécurité au travail. Docteur en droit et titulaire de l'Executive Master de gestion publique de Sciences Po Paris (2006), elle a également exercé de nombreuses activités d'expertise, de conseil et d'enseignement (CNFPT, universités – Picardie, Kremlin-Bicêtre, Paris, Besançon, Bruxelles, Dakar...) dans le domaine de la santé publique. Annick Fayard a participé en tant qu'experte pour les syndicats européens TUNED au projet européen sur les risques psychosociaux dans les administrations d'État.

Alexandre FOURNIER

Chef du bureau de l'organisation des relations sociales
et des politiques sociales, DGOS



Alexandre Fournier occupe la fonction de chef du bureau chargé de l'organisation des relations sociales et des politiques sociales à la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) depuis juin 2019. Directeur d'hôpital (promotion de l'EHESP 2012-2014), diplômé de l'IEP de Lyon, titulaire d'un DEA d'histoire et d'une maîtrise de droit, il a précédemment exercé les fonctions de directeur adjoint des ressources humaines du groupe hospitalier Pitié-Salpêtrière – Charles Foix, puis de chef du département des relations sociales et de la politique sociale au sein de la DRH de l'AP-HP.



Xavier FROISSART

Directeur délégué à la santé et à la qualité de vie au travail,
France Télévisions



Titulaire d'une maîtrise en droit privé et après un troisième cycle en gestion des ressources humaines à Strasbourg, Xavier Froissart débute sa carrière en 1983 en qualité de cadre au service des affaires sociales de Framatome, au Creusot. Nommé responsable des ressources humaines de l'usine Péchiney Électrométallurgie de Beyrède en 1987, il rejoint le groupe Usinor en 1991 pour occuper la fonction de chef de service des ressources humaines de l'usine de la SAM à Neuves-Maisons, puis d'Ascométal à Hagondange. En 1999, il est nommé responsable des relations humaines et sociales de l'usine BSN de Gironcourt-sur-Vraine. Il rejoint France 3 Lorraine Champagne-Ardenne en mars 2001 en qualité de directeur des ressources humaines, directeur régional adjoint, puis directeur régional à partir 2007. En janvier 2010, il est nommé directeur des ressources humaines du pôle Nord-Est de France Télévisions. Depuis février 2011, il est directeur délégué à la santé et à la qualité de vie au travail de France Télévisions. Il conclut le 12 juillet 2017 un accord – « Développer la qualité de vie au travail et la qualité du travail au quotidien, enjeu économique et social de France Télévisions » – avec les organisations syndicales CGT et FO qui obtient le deuxième prix de l'accord collectif le plus innovant de France aux Assises du droit social, en septembre 2018.



Intervenants

Ségolène JOURNOUD

Responsable du département Élaboration de solutions de transfert, Anact



Ségolène Journaud est responsable du département Élaboration de solutions de transfert à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Ce département a pour mission de développer une offre de produits (kit méthodologique, jeu pédagogique, questionnaire en ligne, etc.) et de services (formation présentielle et à distance, MOOC, jeux sérieux, etc.) à destination des établissements du secteur public et plus largement des entreprises pour les aider à agir sur l'amélioration des conditions de travail. Elle a auparavant conduit des interventions d'accompagnement d'entreprises sous différents formats sur les thèmes de la QVT, du management du travail et des risques psychosociaux, conçu des études (stratégies et politiques de prévention RPS dans les grands groupes français, approche des coûts des RPS, rôle de la formation, etc.), et porté des projets avec le réseau Anact-Aract sur les thèmes de la QVT, des espaces de discussion sur le travail et du management du travail. Titulaire d'un master en management et psychologie des organisations, elle a antérieurement exercé plus de douze ans en cabinet de conseil en stratégie et management du changement.



Claire LAVOUÉ-DESDEVISES

Directrice des ressources humaines et des moyens,
préfecture de l'Essonne



Claire Lavoué-Desdevises a commencé sa carrière en collectivités territoriales avant de rejoindre, il y a vingt ans, le ministère de l'Intérieur. Depuis 2009, elle a occupé plusieurs postes de direction, tout d'abord en tant que responsable de la mission projets professionnels en administration centrale du ministère de l'Intérieur, puis à la préfecture de l'Essonne en tant que directrice des relations avec les collectivités locales. Depuis avril 2018, elle est directrice des ressources humaines et des moyens. Elle a conduit plusieurs chantiers destinés à améliorer l'accompagnement des personnels dans le cadre des restructurations des services de l'État, piloté le déploiement du réseau des conseillers mobilité carrière du ministère de l'Intérieur et la rédaction d'outils à destination des managers. Elle a participé à la rédaction du guide pratique « Les démarches, les outils et les acteurs de la mobilité », publié par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

Thierry LE GOFF

Directeur général, DGAFP



Agréé d'histoire et ancien élève de l'École nationale d'administration (ENA), Thierry Le Goff est administrateur général. Après une première partie de carrière dans l'enseignement, de 1985 à 1994, il devient directeur du service interacadémique des examens et des concours des académies de Paris, Créteil et Versailles. En 2004, il est nommé chef du service de gestion des ressources humaines à la direction des personnels enseignants, avant de devenir directeur général des ressources humaines au ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en 2007. En 2009, il rejoint la Mairie de Paris comme directeur des ressources humaines et secrétaire général adjoint en charge du pôle Fonctions supports et appui aux directions. En 2015, il devient directeur général de l'administration et de la fonction publique.

Intervenants

Jean-Christophe MAUBOUSSIN

Chef du bureau santé, sécurité et conditions de travail,
secrétariat général des ministères économiques et financiers



Jean-Christophe Mauboussin est chef du bureau santé, sécurité au travail au secrétariat général des ministères économiques et financiers. Après une dizaine d'années dans le réseau de la Direction générale des finances publiques (DGFIP), où il a occupé des fonctions d'encadrement de service d'assiette, de contrôle fiscal et de contrôle de gestion dans des directions départementales. En 2010, il rejoint l'administration centrale de la DGFIP pour y assurer des fonctions d'adjoint et de chef de bureau en charge des statuts et du temps de travail, du dialogue social, de la formation professionnelle et du recrutement, des conditions de travail. Il a participé aux travaux RH menés dans le cadre de la fusion DGI-DGCP. Il a suivi en 2007 le cycle de formation de l'Institut des hautes études de l'entreprise (IHEE).

Gilles OBERRIEDER

Conseiller confédéral, CGT



Nathalie QUELQUEJEU

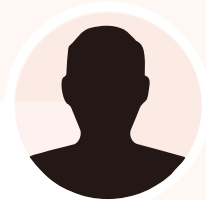
Cheffe du bureau de l'organisation, des conditions et du temps de travail, DGAFP



Le **parcours professionnel** de Nathalie Quelquejeu est interministériel, alliant postes dans l'administration centrale et dans les services déconcentrés, où elle a pris des responsabilités au niveau départemental puis régional. Elle est nommée en 2014 adjointe au sous-directeur du pilotage des services déconcentrés (DDI notamment) dans les services du Premier ministre. Après sa formation d'administratrice civile à l'École nationale d'administration (ENA), elle rejoint la Direction générale du travail (DGT) au moment de mise en place du comité social économique et y occupe le poste de cheffe du bureau de la démocratie sociale. Actuellement cheffe du bureau de l'organisation, des conditions et du temps de travail à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), elle est notamment chargée du pilotage des dossiers relatifs à la santé et la sécurité au travail, aux conditions et au temps de travail

Gilbert REGES

Directeur territorial, DTPJJ Gard-Lozère



Initialement travailleur social, Gilbert Reges a exercé plusieurs fonctions au sein de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) et est actuellement directeur territorial de la PJJ Gard-Lozère. Dans le cadre de précédentes fonctions à la DTPJJ de l'Hérault, il a impulsé et déployé cinq années durant une démarche QVT, du diagnostic au plan d'action, de la mise en œuvre à l'évaluation. Ce travail articulé autour du pouvoir d'agir de chacun a conduit à une refondation des principes d'autorité et d'encadrement de l'acte éducatif. Engagé depuis toujours dans une logique d'aller-retour entre la théorie et la pratique, il a eu l'occasion de publier divers travaux autour des thèmes suivants : la territorialisation de l'action éducative et son impact sur les métiers de la gouvernance, la prévention et la gestion de la violence, le rôle de la PJJ au procès pénal et, plus récemment, la QVT au sein d'une administration régalienne.





www.fonction-publique.gouv.fr