

# LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

PRÉVENTION DES RISQUES, INNOVATIONS, BONNES  
PRATIQUES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

**16 MARS 2018**





**La qualité de vie au travail.  
Prévention des risques, innovations,  
bonnes pratiques européennes et internationales**

**16 mars 2018 – 8h45-17h00  
Centre de conférences P. Mendès France**

Dans un contexte de réorganisations, de questionnement sur les missions du service public et de transformations liées au numérique, la question de la qualité de vie au travail se pose de manière particulièrement accrue. D'autant plus que se développent aussi des attentes plus diverses des agents en termes de sens au travail, de parcours et de conditions de vie au travail. Le lien entre qualité des conditions de travail et qualité du service public est donc à repenser. La prévention des risques psychosociaux a déjà contribué à engager le débat.

# PROGRAMME

Modératrice : **Dominique Bourdeleau**,  
Vice Président chez Capgemini Consulting

8h15 – 8h45 Accueil café des participants

8h45-9h15

**Ouverture par Thierry LE GOFF, directeur général de l'administration et de la fonction publique**

9h15-10h15

**Mieux prévenir les risques psychosociaux : les apports à l'international pour poursuivre notre action**

Présentation du 1<sup>er</sup> guide européen pour mieux prévenir les RPS produit par les partenaires sociaux européens des administrations d'État.

- *Employeurs européens des administrations des gouvernements centraux, EUPAE France : Jean-Marc CHNEIDER et Simon LORÉAL, Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale – DGAFP*
- *Délégation syndicale des administrations nationales et de l'Union européenne, TUNED France : Annick FAYARD (UNSA) et Guillemette FAVREAU (CFDT)*

L'étude sur le bien-être au travail et la conciliation travail-famille chez les jeunes de 35 ans et moins dans la fonction publique québécoise. Présentation des résultats de l'étude

- *Charlotte PELLICANO, responsable des consultations au Forum des jeunes de la fonction publique québécoise*
- *Yanick PROVOST SAVARD, doctorant en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal*

Échanges avec la salle

10h30 – 10h45 Pause-café

10h45-11h30

**Présentation des principes et objectifs de la démarche de qualité de vie au travail dans les administrations**

- *Philippe DOUILLET, chargé de mission, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)*

Échanges avec la salle

11h30-12h00

**Point d'actualité sur la qualité de vie au travail**

Orientations, le Fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail, la dernière enquête « Conditions de travail » en 2016.

- *Bérénice DÉLY et Nadia MOUSSA, Bureau de l'organisation, des conditions et du temps de travail, DGAFP*

Échanges avec la salle

# PROGRAMME

12h15 – 13h30 Déjeuner

13h30-14h30

## Échanges sur des pratiques innovantes et démarches QVT en Europe et à l'international

- *Marianne PÉPIN, présidente du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise*
- *Jean-Bernard MARCHAND, chargé de projet pour la coopération France-Québec au Forum des jeunes de la fonction publique québécoise*
- *Alexandra KARWAT, haute fonctionnaire allemande du ministère fédéral allemand des Finances*
- *Hilda POLEUNUS, conseillère, Direction générale recrutement et développement, Service public fédéral belge Stratégie et Appui*

Grand témoin :

- *Guillaume LACROIX, directeur adjoint CPAM des Yvelines*

Échanges avec la salle

14h30 – 14h45 Pause-café

14h45-16h00

## Ateliers sur l'innovation et la qualité de vie au travail. Quelles expériences inspirantes sur le terrain ?

Au choix, selon inscription préalable

### 1 Le kit méthodologique pour impulser une démarche de prévention santé et bien-être au travail.

Retour d'expérimentation avec le projet « Prévention santé au travail : agissons ensemble » qui vise le développement d'une culture de la prévention santé en milieu professionnel dans la fonction publique. La méthode, la démarche et ses préalables.

- *Intervenante : Christel DARGES, conseillère à l'action sociale et à l'environnement professionnel (CASEP), PFRH PACA.*

### 2 Un jeu sérieux : « Le télétravail, c'est bien du travail ! »

Les retours d'expérience des conseillers en organisation du travail (COT) sur le terrain. Comment sensibiliser les encadrants et les agents au télétravail ? Comment lever les freins sur la mise en œuvre de cette organisation du travail ? Les réponses sont peut-être dans un « jeu sérieux » que vous testerez dans cet atelier.

- *Intervenante : Clémence WEGSCHEIDER, conseillère en organisation du travail, PFRH Occitanie*

# PROGRAMME

14h45-16h00

## 3 La qualité de vie au travail et les transformations managériales.

La Caisse primaire d'assurance maladie des Yvelines a opté depuis 2016 pour une « organisation libérée » du travail, inspirée par les travaux d'Isaac Getz sur l'entreprise libérée. Les horaires sont plus souples, la pyramide hiérarchique allégée, les initiatives des agents valorisées et l'autonomie est de mise. Premier bilan : un taux d'absentéisme qui a baissé de près de 30 % en un an, et une augmentation du taux de « décroché de téléphone » de 15 %.

• *Intervenant : Guillaume LACROIX, directeur adjoint, CPAM Yvelines*

## 4 La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins.

Un nouveau projet national d'expérimentation de la QVT a été initié avec la Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS), la Haute Autorité de Santé et l'ANACT, sur la base de 11 groupements d'établissements (« clusters ») autour d'une problématique commune. Retour sur ces expériences d'actions collectives dans les établissements de santé, médico-sociaux et sociaux, qui s'inscrivent aussi bien dans des projets de réorganisation (fusions, groupements hospitaliers de territoire) que dans l'optimisation de l'offre de soins (gérontologie, hôpital à domicile, chirurgie ambulatoire).

• *Intervenante : Sophie MARCHANDET, membre du cluster QVT en Ile-de-France, chargée des Ressources Humaines, de l'Organisation et Affaires médicales, centre hospitalier national d'ophtalmologie des Quinze-Vingts*

## 5 La qualité de vie au travail et la génération Y.

Jeunes fonctionnaires en France et au Québec, quelles attentes spécifiques ? La délégation québécoise échangera autour des enjeux liés aux aménagements du travail (conciliation vie personnelle/ vie professionnelle, l'équilibre et le bien-être au travail, le rapport au temps de travail avec un focus les retours d'expériences au Québec).

• *Intervenants : Jean-Bernard MARCHAND, Marianne PÉPIN, Charlotte PELLICANO, Yanick PROVOST SAVARD*

## Restitutions des ateliers

16h30

## Conclusions de la journée

• *Carine SOULAY, directrice, adjointe du directeur général de l'administration et de la fonction publique*

## INTERVENANTS



**Thierry  
LE GOFF**

Agrégé d'histoire et ancien élève de l'École nationale d'administration, 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 puis comme 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.

---



**Jean-Marc  
CHNEIDER**

Jean-Marc Chneider est diplômé de l'institut d'études politiques d'Aix-en-Provence et titulaire d'un master en Sciences Politiques, complétés d'un Master en conduite de changement et coaching dans les organisations et d'une formation d'administrateur civil à l'École nationale d'administration. Il a débuté sa carrière en tant qu'attaché de coopération à l'ambassade de France au Caire puis occupé de nombreux postes (ministères de l'Éducation Nationale, Ecologie,...), et notamment celui de directeur régional du Centre National d'Enseignement à Distance de Vanves (2014). En septembre 2016, il rejoint la Direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP) et est nommé chef du bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale, dans le cadre de la nouvelle DRH de l'État. Au titre de ses fonctions, il participe pour la France, au sein du groupe des employeurs EUPAE, aux travaux du comité de dialogue social pour les administrations des gouvernements centraux.

## INTERVENANTS



**Simon  
LORÉAL**

Simon Loréal est depuis mai 2015 responsable de projet à la Direction Générale de l'Administration Publique et de la Fonction Publique (DGAFP), en charge des questions européennes au sein du Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale (1BEPI). À ce titre, il a coordonné, de 2015 à 2017, pour les employeurs européens (EUPAE) du comité de dialogue social pour les administrations des gouvernements centraux, le projet européen sur les risques psychosociaux. Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Strasbourg, Simon Loréal a travaillé précédemment à l'Institut de la protection sociale européenne à Paris, dont il a notamment été adjoint au directeur général.

---



**Annick  
FAYARD**

Annick Fayard est Conseillère Nationale/ Secrétaire nationale « Qualité de vie au Travail/Retraites » à l'Union nationales 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 « Gestion Publique » de Sciences Po Paris (2006), elle a également assumé 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 tout au long du projet européen sur les risques psychosociaux dans les administrations d'État.



## INTERVENANTS



**Guillemette  
FAVREAU**

Guillemette Favreau est Secrétaire Fédérale de la Confédération française démocratique du travail - CFDT INTERCO - sur le périmètre Intérieur depuis décembre 2015, titulaire du comité technique spécial des préfectures et du CHSCT spécial des préfectures et membre de la Commission Nationale Professionnelle CFDT INTERCO. Adhérente et engagée dans le militantisme depuis 25 ans à la CFDT, elle est élue en CT Local et CAP L depuis 2010, secrétaire d'une section CFDT préfecture pendant 5 ans, secrétaire du CHSCT Local dès la mise en place de l'instance et titulaire du CHSCT spécial des préfectures et secrétaire de cette instance pour le premier mandat. Elle a participé en tant qu'experte du côté des syndicats européens TUNED aux séminaires menés dans le cadre du projet européen sur les risques psychosociaux dans les administrations d'État.

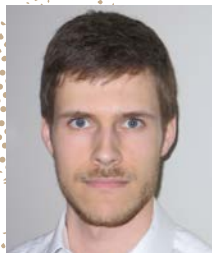
---



**Charlotte  
PELLICANO**

Détentrice d'une maîtrise en administration des affaires et d'un baccalauréat en Études internationales et langues modernes de l'Université Laval à Québec et de l'Universitat Autònoma de Barcelona, Charlotte Pellicano occupe des fonctions stratégiques et transversales en expérience client au sein de la Société de l'assurance automobile du Québec. Elle contribue à l'évolution de l'ensemble de la prestation des services. Ce chantier majeur touchera plus de 5 millions de clients qu'ils soient propriétaires d'un véhicule, conducteurs ou accidentés de la route. Engagée dans sa communauté, Charlotte Pellicano siège depuis plus d'un an au conseil du Forum des jeunes de la fonction publique du Québec. À titre d'administratrice responsable des consultations, elle a mené, en partenariat avec l'Université de Montréal, la plus vaste consultation du Forum à ce jour, sur le thème du mieux-être au travail.

## INTERVENANTS



**Yanick  
PROVOST SAVARD**

Étudiant en doctorat recherche et intervention en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal, Yanick Provost Savard réalise sa thèse sur les thématiques de la conciliation travail-famille et du bien-être psychologique. De par ses activités de recherche, il a contribué à la réalisation de cinq consultations sur la santé psychologique des travailleurs auprès de diverses organisations québécoises. Il est chargé de cours à l'Université de Montréal et enseigne notamment un cours d'introduction à la recherche en santé psychologique au travail. Il est également consultant en développement organisationnel pour la Fédération des Associations Étudiantes du Campus de l'Université de Montréal (FAÉCUM).

---



**Philippe  
DOUILLET**

Chargé de mission au département « Etudes, Capitalisation et Prospective » de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), Philippe Douillet est chef de projet en charge de coordonner les actions du réseau ANACT dans la fonction publique. Ancien inspecteur du travail, formé à l'ergonomie et à la psychologie du travail, il a conduit de nombreuses interventions dans le secteur public et privé sur le thème de l'amélioration des conditions de travail et en particulier sur la prévention des RPS et la QVT. Il est notamment l'auteur de « Agir sur la prévention des RPS » aux éditions de l'ANACT (2013). Il a conduit, en 2017 pour la DGAFP, une mission sur l'évaluation des démarches de prévention des RPS dans la fonction publique.

## INTERVENANTS



**Bérénice  
DÉLY**

Bérénice Dély est titulaire d'un master en droit public et d'une formation d'administrateur civil à l'École nationale d'administration. Elle a débuté sa carrière en tant qu'attachée d'administration au ministère de l'Éducation nationale et y a occupé de nombreuses responsabilités. En septembre 2017, elle rejoint la direction générale de l'administration et de la fonction publique, elle est nommée cheffe du bureau de l'organisation, des conditions et du temps de travail. Au titre de ces fonctions, elle est, notamment, chargée du pilotage des dossiers relatifs à la santé et la sécurité au travail, aux conditions de travail et au temps de travail.

---



**Nadia  
MOUSSA**

Nadia Moussa, chargée d'études « organisation, bien-être au travail et efficacité du service public », travaille au bureau de l'organisation, des conditions et du temps de travail depuis août 2017. Elle a rejoint la DGAFP, après une carrière dans la fonction publique territoriale au service des collectivités territoriales et de leurs agents. De 2009 à 2017, elle a exercé les fonctions de chef du service des assistants sociaux et des psychologues du travail au centre interdépartemental de gestion de la petite couronne Ile-de-France. Elle a actuellement chargée des questions liées aux organisations du travail et à la qualité de vie au travail, elle anime le réseau des conseillers en organisation du travail et conduite du changement des PFRH et pilote le fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail.

## INTERVENANTS



**Marianne  
PÉPIN**

Marianne Pépin occupe un poste d'adjointe exécutive au Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER) au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. Elle a participé en 2017 à l'élaboration de la candidature du CGER, qui s'est vu décerner le grand Prix québécois de la qualité, remis annuellement par le gouvernement du Québec aux organisations privées et publiques qui se démarquent par la qualité de leur gestion et par leur performance globale. En début de carrière, elle a œuvré à titre de conseillère en GRH. Détentrice d'un baccalauréat en relations industrielles, Marianne Pépin est également depuis 2014 l'administratrice du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise. Présidente depuis 2 ans, son rôle est de faire rayonner et enrichir les réflexions sur les enjeux gouvernementaux. À ce titre, elle a organisé deux colloques pour le Forum des jeunes rassemblant plus de 20 ministères et organismes.

---



**Jean-Bernard  
MARCHAND**

Jean-Bernard Marchand occupe un poste de coordonnateur aux mandats ministériels au Secrétariat à la région métropolitaine du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire québécois. Il cumule des expériences de gestion dans le secteur privé à la Banque nationale du Canada ainsi que pour le Cirque du Soleil. Il poursuit actuellement des études doctorales en sciences de l'administration à l'École nationale d'administration publique. Jean-Bernard Marchand détient deux maîtrises, en administration publique et en relations industrielles et RH et deux baccalauréats, en droit civil et en gestion publique. Il a développé une expertise sur les questions de gouvernance, de gestion de la performance et de mobilisations des RH. Il a également déposé un mémoire sur les enjeux éthiques et le dopage dans le domaine sportif. Il siège à titre d'administrateur au Forum des jeunes de la fonction publique québécoise, responsable du dossier de coopération France-Québec.

## INTERVENANTS



**Alexandra  
KARWAT**

Haute fonctionnaire du ministère fédéral allemand des Finances, Alexandra Karwat est en détachement à Paris, au bureau de la recherche de l'IGPDE (Institut de la gestion publique et du développement économique) de Bercy. Auprès d'un des directeurs de ministère allemand des Finances, elle a été chargée de 2004 à 2008 de la mise en œuvre de la modernisation de l'État. Dans le cadre du programme « Master européen de gouvernance et d'administration » (MEGA), elle a rédigé en 2014 une étude comparative sur les causes du faible intérêt des chefs de bureau des ministères français et allemands pour la formation continue sur la QVT et les RPS. Sa thèse porte sur l'impact du leadership des chefs de bureau ministériels et de l'organisation sur la prévention des RPS.

---



**Hilda  
POLEUNUS**

Hilda Poleunus a une formation de juriste et professeure agrégée (Université Catholique de Louvain, Belgique - 1983). Après une courte période au Barreau de Louvain comme avocate, elle devient fonctionnaire belge et passe par différents ministères (Enseignement – Conseil d'État – Distribution des Eaux – Fonction Publique). Elle exerce désormais au sein du Service public fédéral Stratégie et Appui, à la Direction du recrutement et du développement, et s'est spécialisée depuis huit ans en médiation, pleine conscience et coaching orienté solution, soit au bien-être au travail lié au leadership. Avec une équipe de 5 personnes, elle accompagne des groupes en mindfulness, (peer)coaching et leadership à visage humain. Elle accompagne également des groupes individuels dans les organisations qui souhaitent le changement.

## INTERVENANTS



**Guillaume  
LACROIX**

Master en Droit public, ancien élève de l'En3s (École Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale). Depuis 12 ans, il occupe des fonctions de dirigeant d'organismes de protection sociale. Fort d'un parcours diversifié dans plusieurs branches de la sécurité sociale et dans des organismes de tailles différentes, il a acquis la conviction que les valeurs que nous portons au quotidien n'ont de sens que si elles sont mises en œuvre dans l'écoute, l'exemplarité, l'exigence et la bienveillance.

En tant que directeur général adjoint, en charge des ressources humaines, à la CPAM des Yvelines, il accompagne la mise en œuvre du projet de transformation managériale basé sur l'amélioration de la qualité de vie au travail des 1350 collaborateurs, au service de l'amélioration de la performance.

---



**Christel  
DARGES**

Diplômée en commerce international, Christel Darges complète sa formation par un certificat en droit des affaires franco-espagnol. Après 15 années dans le privé au sein d'entreprises informatiques et une expérience en création de société, elle décide de se tourner vers l'humain. Elle intègre en 2002 le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Depuis 2014, en mobilité à la Plate-forme interministérielle des ressources humaines, elle occupe le poste de conseillère en ressources humaines, spécialité action sociale et environnement professionnel. Ses principales activités : la conduite de projets et la conception et animation de formations sur les thèmes des risques psychosociaux/ qualité de vie/santé, sécurité travail. Enfin, Christel Darges est également formée au codéveloppement professionnel, méthode A. Payette & C. Champagne.

## INTERVENANTS



**Clémence  
WEGSCHEIDER**

Conseillère en organisation du travail et conduite du changement RH à la PFRH d'Occitanie, Clémence Wegscheider accompagne les services de l'État de la région dans leurs projets de service ou d'organisation. Elle les aide à développer des méthodes de travail plus collaboratives, plus créatives. Son parcours professionnel lui a permis d'exercer en administration centrale, en établissement d'enseignement supérieur, en service déconcentré, en collectivité territoriale et dans le privé - en tant que consultante.



**Sophie  
MARCHANDET**

---

Sophie Marchandet, diplômée de l'EHESP, titulaire d'un master 2 en gestion des ressources humaines dans le secteur public à Paris I, est actuellement directrice des ressources humaines et des affaires médicales au Centre Hospitalier National d'Ophtalmologie des XV-XX. Auparavant, DRH pendant 4 ans au sein du Groupement hospitalier de Territoire Psychiatrie et neurosciences de Paris, elle assurait la Présidence du CHSCT et a mené dans ce cadre, de nombreux des travaux relatifs à l'amélioration de la qualité de vie au travail, notamment un projet de recherche sur les modalités d'amélioration de l'attractivité et de la fidélisation des personnels soignants en collaboration avec une doctorante en sciences de gestion. Parallèlement, elle a œuvré à l'amélioration de la qualité de vie au travail dans des contextes de restructuration.



## INTERVENANTS



**Carine  
SOULAY**

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'École nationale d'administration, Carine Soulay est, de 1993 à 1999, en charge des questions de logement social et des carrières des cadres supérieurs à la Ville de Paris. En 2003, elle devient membre du Conseil d'État, en tant que rapporteure à la section du contentieux et des finances, avant d'être promue maître des requêtes. De 2007 à 2009, Carine Soulay occupe les fonctions de conseillère juridique, cheffe du secteur juridique du Secrétariat général des affaires européennes. De 2011 à 2015, elle exerce en qualité d'experte nationale détachée auprès du service juridique de la Commission européenne, où elle est notamment chargée des questions de fiscalité. Carine Soulay est directrice, adjointe au directeur général de l'administration et de la fonction publique depuis novembre 2015.

---

### Modératrice



**Dominique  
BOURDELEAU**

Dominique Bourdeleau est Vice Président chez Capgemini Consulting. Elle a démarré sa carrière en tant que DRH adjoint dans un organisme de sécurité sociale et travaille depuis plus de 20 ans dans le conseil auprès de grandes organisations privées et publiques. Spécialiste des problématiques RH, notamment de GPEEC, et de conduite de changement, elle pilote des projets de transformation dans leurs dimensions stratégique, organisationnelle, performance et dynamique humaine et sociale.









## **Premiers résultats de l'enquête Conditions de travail – Risques psychosociaux 2016 :**

Une baisse des risques psychosociaux plus importante dans la fonction publique de l'État que dans les autres versants de la fonction publique et que dans le secteur privé

Les premiers résultats de la dernière enquête « Conditions de travail » conduite en 2016 par la Dares et menée en collaboration avec la Drees et la DGAFP<sup>1</sup>, font état, après une hausse de l'intensité du travail entre 2005 et 2013, d'un recul des contraintes de rythme entre 2013 et 2016 dans la fonction publique de l'État, d'une stabilisation dans la fonction publique territoriale et le secteur privé et d'une légère hausse dans la fonction publique hospitalière. Dans ce dernier versant, les contraintes liées à des demandes extérieures ou à des délais à respecter en peu de temps sont également très répandues et en augmentation. Les contraintes de vigilance continuent de s'accroître dans les trois versants de la fonction publique et dans le secteur privé (ne pas pouvoir quitter son travail des yeux, devoir fréquemment abandonner une tâche pour une autre non prévue). Dans le même temps, la pression temporelle ressentie recule légèrement pour tous les salariés, agents du public et salariés du privé.

A l'instar du secteur privé, plusieurs indicateurs de contraintes psychosociales sont en baisse dans la fonction publique, et plus particulièrement dans la fonction publique d'État (réduction de la charge mentale, soutien social fort, stabilisation de la demande émotionnelle). Les exigences émotionnelles du travail se stabilisent, à un niveau élevé pour les agents de la fonction publique territoriale et d'État et augmentent pour les agents de la fonction publique hospitalière qui déclarent plus souvent « vivre des tensions avec le public ».

L'évolution récente la plus marquante concerne la proportion croissante d'agents de la fonction publique territoriale et hospitalière déclarant craindre pour leur emploi, dans un contexte de réorganisation territoriale. Des études plus approfondies devront être conduites pour examiner la diversité des évolutions selon les métiers.

1. Beque M., Mauroux A., Baradji E., Dennevault C. (2017), « Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? », *Dares Analyses* n°82, Décembre 2017.