



Groupe de travail sur la qualité de vie au travail

Audition du 15 juillet 2015

Présents : Émilie Bourdu-Szwedek, La Fabrique de l'industrie ; Vincent Charlet, La Fabrique de l'industrie ; Agnès Laleau, responsable Pôle santé, sécurité et environnement du Groupe des industries métallurgiques ; Jean-Marc Le Gall, conseiller en stratégie sociale, professeur associé à l'Université Paris IV ; Marie-Madeleine Peretié, Aract Ile-de-France ; Martin Richer, Terra Nova ; Amélie Seigneur, chercheuse au Greco Montpellier ; Thierry Weil, La Fabrique de l'industrie.

Intervenants : Françoise Papacatzis, responsable QVT et RPS, DuPont France et Martin Virot, président de DuPont France.

Contexte

L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle lie explicitement la qualité de vie au travail (QVT) et la performance de l'entreprise. Les besoins en termes d'engagement des salariés et d'adhésion au projet d'entreprise, dans un contexte de crise durable, peuvent fournir un cadre propice pour expérimenter des démarches et des outils.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le groupe de travail créé et animé par l'Aract Ile-de-France, la Fabrique de l'industrie (laboratoire d'idées créé par l'UIMM, le Groupe des fédérations industrielles et le Cercle de l'industrie) et le think tank Terra Nova.

Nous développerons ensemble le thème « Qualité de vie au travail et performance des entreprises ». C'est pour l'Aract Ile-de-France l'opportunité d'accroître ses connaissances et ses capacités de transfert sur une des composantes de la qualité de vie au travail. Et pour la Fabrique de l'industrie une déclinaison concrète de son axe de travail sur les leviers de compétitivité négligés dans l'industrie.

Les objectifs du groupe de travail sont les suivants : i) éclairer et valoriser des expériences d'entreprises et des actions opérationnelles, même si elles restent exploratoires, ii) étayer un argumentaire qui lie la performance économique et la performance sociale et iii) diffuser les enseignements issus de ces expériences d'entreprises.

Audition de Françoise Papacatzis et Martin Virot

Martin Virot : La filiale française de DuPont de Nemours est celle dont les effectifs sont les plus nombreux en Europe, avec 1 800 salariés répartis dans douze implantations (dont une dizaine de sites de production).

Nous commencerons par une brève présentation de DuPont de Nemours, société en pleine transformation, avant d'évoquer les valeurs fondamentales sur lesquelles repose notre démarche de qualité de vie au travail. Nous aborderons ensuite un domaine dans lequel DuPont fait figure de référence mondiale, le management de la sécurité, socle culturel instauré depuis deux siècles, régulièrement enrichi et porté par l'ensemble de la compagnie. Françoise Papacatzis présentera la mission qu'elle remplit au sein de l'entreprise depuis 2005 en tant que responsable QVT et RPS, et je relaterai enfin les grands enseignements que nous avons tirés du Lean Management depuis une dizaine d'années via le DuPont Production System, dans nos sites mondiaux et singulièrement en France.

L'engagement, au cœur de la QVT et de la compétitivité

DuPont développe depuis 1915 une politique globale de bien-être au travail, considérant celui-ci comme une condition essentielle de l'engagement des salariés et par conséquent de la performance collective de l'entreprise.

Dans un contexte de transformation constante, les valeurs culturelles fondamentales de DuPont sont les premières garantes d'un cadre de référence partagé par tous les sites du groupe dans le monde. En France depuis 2005, avec Françoise Papacatzis et en complément des programmes *corporate* déclinés à partir de nos valeurs fondamentales, nous avons mis en place une démarche spécifique visant à mieux préparer nos salariés aux changements internes et externes auxquels ils étaient susceptibles d'être confrontés. Cette démarche, qui se traduit par des outils très concrets de prévention des risques psychosociaux et de renforcement de la qualité de vie au travail, s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue.

Nous plaçons l'engagement au cœur de la qualité de vie au travail. Celui-ci repose pour une large part sur l'adhésion aux valeurs fondamentales de l'entreprise, ainsi que sur une série d'autres ingrédients :

- **une vision partagée ;**
- **une stratégie globale**, dont la déclinaison opérationnelle doit être clairement identifiable pour chacun sur le terrain ;
- **des modes d'organisation** : systèmes, processus... ;
- **un leadership**, sans lequel aucune avancée n'est possible en matière de sécurité ;
- **une maturité des organisations**, associant interdépendance et autonomie des acteurs ;
- **un accompagnement RH** : écoute, rituels, dialogue social ;
- **de la communication** : explication récurrente de la stratégie de l'entreprise et de sa déclinaison au quotidien, partage sur les succès et les échecs ;
- **un pilotage et une exécution de qualité** — cette excellence opérationnelle passant notamment par le Lean : chaque personne doit pouvoir réussir du premier coup la tâche qu'elle doit exécuter.

Après avoir travaillé la compétitivité sous l'angle de la productivité, des coûts, du Lean ou encore de Six Sigma, nous nous concentrons plus spécifiquement, depuis deux à trois ans, sur le sujet de l'engagement. C'est là que réside notre marge de progression compétitive. L'un des points forts du DuPont Production System (équivalent du Toyota Production System) est de considérer le non-engagement comme un gaspillage. Dans le cadre de ce programme, nous consacrons près de 40 % de nos forces aux comportements et à l'engagement des salariés.

DuPont, plus de deux siècles de transformation

Créé par un Français aux États-Unis en 1802, DuPont de Nemours est à l'origine de nombreuses innovations dans le monde de la chimie — parmi les plus connues, citons le nylon, le kevlar® et le lycra. Cette entreprise est en perpétuelle transformation, et connaît depuis quelques années une accélération de ses opérations d'acquisition, de cession et de scission. Il est important pour les salariés de savoir qu'au cours du temps, l'entreprise a toujours su se réinventer en surmontant ces bouleversements.

Nous entrons aujourd'hui dans le troisième siècle de DuPont, avec l'objectif d'être leader sur nos marchés. Notre stratégie est affichée dans les termes suivants : « Nous travaillons de manière collaborative pour trouver des solutions durables, innovantes et ciblées dans le but de résoudre certains des grands défis mondiaux et de contribuer à rendre la vie meilleure, plus sûre et plus saine, partout dans le monde ». Toute ambitieuse qu'elle soit, cette vision est partagée par l'ensemble des salariés et contribue à l'attractivité de l'entreprise en termes de recrutement.

DuPont est aujourd'hui présent dans sept grands secteurs d'activité : l'agriculture ; la nutrition et la santé ; les biotechnologies ; l'électronique et les supports de communication (photovoltaïque, dispositifs d'affichage) ; les composants chimiques avancés (dioxyde de titane, chimie du fluor) ; les matériaux avancés (polymères à destination de l'industrie automobile et de l'aviation notamment) ; la protection des individus et des bâtiments.

L'activité de composants chimiques avancés a fait l'objet d'un *spin-off* le 1^{er} juillet 2015, pour un montant de 7,5 milliards de dollars. Cette opération nous conduit à repenser et repositionner DuPont en interne comme en externe. Cette réorientation donne lieu à une intense campagne de communication interne, afin que les employés en comprennent les ressorts et en deviennent les acteurs.

DuPont développe trois axes stratégiques pour les décennies à venir :

- **l'agriculture et l'alimentation**, pour nourrir le monde : semences, protection des cultures, ingrédients alimentaires ;
- **les biotechnologies**, pour construire un avenir énergétique plus sûr : enzymes, biocarburants, matériaux biosourcés... ;
- **les matériaux avancés**, pour protéger les personnes et l'environnement : matériaux électroniques, matériaux de protection, polymères haute performance.

Un socle de valeurs

Les valeurs fondamentales de DuPont sont bien plus que de simples objectifs. Elles rythment notre quotidien et guident la façon dont nous travaillons et nous comportons tant à l'égard de nos clients qu'entre collègues.

- **La sécurité et la santé**
La première valeur à laquelle est sensibilisé tout nouveau collaborateur qui intègre DuPont, y compris un stagiaire, est celle de la sécurité. Elle imprègne l'entreprise depuis deux siècles.
- **Le respect de l'environnement**
Après avoir fait l'objet de critiques pour le caractère polluant de son activité chimique, DuPont a pris un virage environnemental tant dans ses sites de production que dans ses développements de produits.
- **Le respect des personnes**
DuPont promeut au quotidien des relations de travail empreintes de respect.
- **Une éthique rigoureuse**

Ces valeurs influencent nos relations au sein et en dehors de la société. Elles s'apprennent, se partagent et se transmettent. Chacun doit se les approprier, en être acteur et les diffuser. Elles constituent un socle solide grâce auquel les salariés peuvent traverser sans heurt les transformations de l'entreprise, en se sentant sécurisés, respectés et reconnus. Ils peuvent alors créer de la valeur sans se préoccuper des mutations de leur environnement.

L'attachement de DuPont à la valeur de la sécurité remonte au grave accident qui s'est produit en 1811 dans un de ses moulins à poudre, causant plusieurs décès. Depuis, l'entreprise a mis en place une politique de sécurité draconienne. Ainsi, la sécurité a été affichée dès 1811 comme une responsabilité de la ligne hiérarchique. Aucun employé ne pouvait pénétrer dans un moulin neuf ou rénové tant qu'un membre de la direction ne l'avait pas personnellement fait fonctionner. Les premières statistiques de sécurité ont été établies par l'entreprise dès 1912. Dans les années 1940 s'est imposée la conviction que tous les accidents pouvaient être évités. DuPont

figure aujourd'hui parmi les sociétés les plus performantes dans le monde en termes d'accidentologie, à tel point qu'il propose désormais une prestation de conseil en management de la sécurité.

La valeur de la sécurité entraîne un bénéfice considérable pour la société et pour le personnel. Elle est vécue comme un avantage et une fierté par les salariés. Jamais une réunion — qu'il s'agisse d'un comité d'entreprise ou d'un comité de direction — ne commence sans un point sur la sécurité. L'excellence opérationnelle fondée sur la sécurité est mesurée par un certain nombre d'indicateurs de performance, en matière de qualité notamment. Outre qu'elle permet d'éviter des coûts directs et indirects, la sécurité constitue une école de management et contribue à valoriser l'image de l'entreprise.

L'approche sécurité de DuPont

Pour réduire le taux d'accidentologie d'un site, l'approche technique trouve nécessairement des limites. En effet, la majorité des incidents résulte de problèmes de comportement : règles non respectées, précipitation, raccourcis vis-à-vis des procédures... Face à cela, le management doit se montrer exemplaire et totalement impliqué dans le respect de la sécurité.

Instaurer une culture d'anticipation

L'effort de sécurité doit se déployer sur un mode proactif et non réactif : il s'agit d'identifier le plus largement possible des signaux faibles de risque, à l'occasion d'audits notamment, et de traiter ces sources de danger pour éviter qu'ils occasionnent des accidents. Tout l'enjeu est d'abaisser le niveau de tolérance vis-à-vis des facteurs de risque. Managers et opérateurs sont rendus acteurs et responsables de leur propre sécurité comme de celle de leurs collègues. À titre d'exemple, les presque-accidents (comme une erreur de dosage n'ayant aucune conséquence sur la qualité) doivent être signalés par leurs auteurs, car ils permettent d'identifier des failles dans la sécurité.

Insuffler une culture d'interdépendance

L'excellence en sécurité est le résultat d'un processus en plusieurs étapes qui permet de passer d'un mode réactif à un mode préventif. Les différents stades que traverse une organisation caractérisent son niveau de maturité dans la gestion de la sécurité :

- **au stade réactif**, la sécurité est un instinct naturel ; chacun fait à sa façon ;
- **au stade dépendant**, les individus se protègent en respectant les règles imposées par la hiérarchie ; c'est une condition d'emploi ;
- **au stade indépendant**, l'individu devient conscient de sa propre sécurité ;
- **au stade interdépendant**, chacun est soucieux de la sécurité d'autrui et peut intervenir auprès de ses collègues. À ce stade avancé de maturité organisationnelle, le niveau d'autonomie des individus est très élevé, ce qui permet de libérer les énergies.

L'étape dont le franchissement est le plus ardu est celle qui sépare la dépendance de l'indépendance. Elle demande trois ans à un site. Elle implique que les individus quittent des facteurs de motivation exclusivement externes (conformité, sanction), pour intégrer des facteurs internes d'engagement (compréhension, implication).

La qualité de vie au travail se situe dans le stade de l'interdépendance. Tant que l'organisation reste marquée par la dépendance, la réaction et l'obéissance à la hiérarchie, les individus ne peuvent pas se réaliser pleinement ni être en parfait accord avec la dynamique de l'entreprise. Leur capacité d'engagement est appauvrie.

Un de nos sites alsaciens fournit un bel exemple d'interdépendance : la présence des cadres y a été supprimée le week-end et la nuit, et il n'y a pas de chef d'équipe. Le degré d'interdépendance est tel que les opérateurs assurent eux-mêmes la gestion de diverses procédures (5S, propreté de l'atelier) et se rappellent mutuellement à l'ordre quand l'un d'entre eux accumule des retards, par exemple. Certes, il y a des limites à cette logique. À certains égards, la base a gagné une telle autonomie que le management intermédiaire et supérieur, pour sa part, s'en trouve départi. Un équilibre doit être trouvé.

Nous pouvons ainsi dégager trois éléments clés de l'excellence en sécurité :

- **l'anticipation** : comment les risques futurs sont identifiés, interprétés et affrontés de façon systématique ;
- **la discipline opérationnelle** : comment le respect des règles se transforme en fierté organisationnelle ;
- **la maturité de l'organisation** : comment les employés travaillent ensemble et se soutiennent.

Ces facteurs de réussite sont aussi au cœur de la performance des systèmes de production, de la qualité et de la satisfaction des clients.

Un système complet de gestion de la sécurité

Nous constatons que plus le nombre des incidents baisse dans une organisation, plus la qualité, la productivité, l'efficacité, le moral des employés et la maîtrise des coûts s'améliorent. Il y a là un levier de changement non négligeable.

Le système complet de gestion de la sécurité de DuPont se décline en 22 éléments, dont une partie tient à des facteurs culturels (leadership, organisation, opérationnel) et une autre s'attache aux risques industriels. Dans tous les cas, l'exemplarité du management est déterminante. L'excellence en sécurité est une transformation culturelle qui nécessite un engagement visible, un « *felt leadership* » dont il est utile de rappeler ici les deux grands principes :

- vous obtiendrez le niveau de sécurité que vous démontrerez vouloir ;
- le plus haut niveau de performance que vous pouvez attendre de vos équipes est déterminé par les normes minimales que vous établissez et respectez.

C'est par la discipline opérationnelle que l'on tire au mieux parti des standards de gestion. Nous considérons que nos opérations sont régies à hauteur de 60 % par des standards. Si ceux-ci ne sont respectés qu'à 30 %, la performance opérationnelle ne saurait dépasser 18 %. Ce n'est donc pas tant sur les standards que sur la discipline opérationnelle qu'il faut concentrer les efforts. Cela se traduit, pour les employés, par la fierté du travail « bien fait du premier coup » au regard d'un référentiel défini et écrit. Cette discipline s'applique autant aux employés qu'aux encadrants, qui ne doivent tolérer aucune dérogation aux règles. Elle peut être caractérisée et déployée dans une organisation à travers dix éléments managériaux :

- **un leadership par l'exemple** : refus des raccourcis et du contournement des règles ;
- **une pratique cohérente avec les procédures** : tout le monde fait « comme c'est écrit » ;
- **des ressources suffisantes** pour soutenir les programmes de sécurité ;
- **une implication des employés** dans les activités sécurité ;
- **des lignes de communication actives**, verticales et transversales ;
- **un fort esprit d'équipe** : coopération à tous les niveaux avec des employés solidaires ;
- **des valeurs communes et partagées**, développées au fil du temps dans l'entreprise ;
- **une documentation à jour**, actualisée avant l'application des changements ;
- **un ordre et une propreté excellents**, visibles dans toutes les zones ;
- **une fierté d'appartenance à l'organisation**.

Au total, l'excellence en matière de sécurité implique un changement culturel et le développement d'un modèle de management approprié. Chacun doit comprendre la pertinence stratégique de la sécurité et reconnaître que celle-ci est totalement intégrée dans les organisations et le travail quotidien. À ce titre, la sécurité doit être perçue comme un levier de performance. Elle repose sur les interactions entre les personnes, les systèmes et les structures ainsi que les installations et les équipements. Enfin, l'excellence en sécurité est un processus systémique qui renforce la conformité aux réglementations et aux standards de travail aussi bien en termes de comportement que de qualité.

Hypothèses et vision sur la QVT et les RPS

Françoise Papacatzis : Je suis en charge du dispositif QVT et RPS de DuPont dans ses aspects immatériels, sous l'angle de la santé mentale des salariés et non de leurs conditions physiques de travail. Mon poste a été créé il y a dix ans. C'est une expérimentation. En effet, alors que mes homologues de grandes entreprises ont parfois en

charge dans ce rôle jusqu'à 20 000 salariés, je n'en couvre que 1 800 sur douze sites. À cette échelle, la possibilité m'est donnée de travailler tout à la fois sur le terrain et au plan stratégique.

Ce type de poste ne peut exister que dans une entreprise « bien traitante », c'est-à-dire qui *a minima* respecte la loi et le code du travail. Ma fonction n'étant en rien celle d'un juge ni d'un partenaire social, j'ai besoin que les conditions de base soient réunies. En externe, je participe à de nombreux groupes de travail professionnels (Anact, Cnav, Cramif...) qui explorent le domaine encore trop méconnu de la qualité de vie au travail et des risques psychosociaux.

DuPont dispose d'un département Santé et bien-être au travail depuis 1915. Il a souvent été précurseur dans ce domaine et est fortement outillé : accord national RPS, programme d'assistance aux employés, ligne d'écoute, comité de pilotage paritaire sur les RPS... En France a été créé un poste de responsable QVT et RPS, lié aux valeurs de santé-sécurité et de respect des personnes.

Je vous propose de livrer dans un premier temps mes hypothèses et ma vision de la QVT et des RPS, issues de recherches personnelles et dont je discute quotidiennement avec les RH et le management de DuPont.

Comprendre les troubles psychosociaux

Le trouble psychosocial dépasse le cadre du travail. L'entreprise peut certes tout entendre, donner des repères ou modifier son organisation le cas échéant, mais elle ne peut pas tout régler. On ne saurait lui demander de résoudre les problèmes liés à la financiarisation de l'économie, à la mondialisation, aux nouvelles technologies ou aux transformations sociétales — autant de facteurs pesant sur les RPS. C'est pourquoi il est nécessaire de travailler sur *les représentations* des salariés, c'est-à-dire 1) sur la vision qu'ils se forgent du monde, de leur entreprise et de leur travail, 2) l'interprétation qu'ils en font, et 3) les marges de manœuvre qui en découlent. L'entreprise peut et doit agir à son niveau, mais il revient aussi au politique d'assumer sa part de responsabilité.

Le trouble psychosocial, au travail ou en dehors, représente parfois un séisme identitaire collectif et/ou individuel, d'où sa gravité potentielle. Il résulte très souvent d'une situation conflictuelle au regard des cinq besoins identitaires identifiés en psychologie : besoin d'existence, besoin de valorisation, besoin d'intégration, besoin d'individuation et besoin de territoire.

Le trouble psychosocial a souvent pour origine un conflit (intrapsychique, interpersonnel, éthique, existentiel), d'où l'importance de *la régulation*, qui fait trop souvent défaut dans les organisations, faute de temps, de moyens ou de volonté.

Champs d'action pour l'entreprise et le salarié

Dans ce contexte, quels leviers peut actionner l'entreprise en termes de RPS et quelles sont ses marges de manœuvre sur les déterminants impactant la santé des salariés et influant la performance ? Dans notre cas, nous pouvons agir sur l'entreprise au niveau de la France — voire influencer le niveau européen — en matière de management, d'organisation, de politiques et de conditions de travail.auprès des salariés, nous pouvons travailler les capacités personnelles d'adaptation, le rapport au travail, l'éthique et l'état de santé physique et mental, voire les aider dans leur vie privée via des assistantes sociales. J'avance l'hypothèse qu'il faut travailler en parallèle sur ces deux dimensions : l'organisation et l'individu. Il faut aider le salarié à se forger une représentation du réel, de l'entreprise et de ce qu'il y vit et à comprendre la façon dont il appréhende le rapport au travail. Ce n'est qu'une fois que ce travail sur les représentations est effectué, que l'entreprise peut interroger les employés sur leur degré d'engagement.

Par ailleurs, comment anticiper au mieux les évolutions de l'entreprise d'une part, et les répercussions des transformations sociétales d'autre part ? La génération qui arrive sur le marché du travail a une attitude très différente de celle de ses aînés. Elle exprime une demande d'éthique plus forte, connaît une vie privée plus compliquée (familles monoparentales, éclatement des corps sociaux), est familière d'un temps accéléré et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). L'entreprise doit en tenir compte en matière de qualité de vie au travail.

Si nous prenons pour référence les thèmes listés dans l'annexe à l'article 13 de l'Accord national interprofessionnel de juin 2013, nous pouvons poser que le responsable QVT/RPS d'une entreprise intervient dans les domaines immatériels suivants :

- la qualité de l'engagement :
 - o prise en compte des enjeux de la vie personnelle des salariés ;
 - o mode d'implication des salariés favorisant l'expression ;
- la qualité des relations sociales au travail :
 - o reconnaissance ;
 - o respect, écoute des salariés ;
 - o mise en place d'espaces de dialogue et d'expression des salariés ;
- la qualité du contenu du travail :
 - o enrichissement des compétences (de savoir-être) ;
 - o capacité d'expression des salariés ;
 - o sens donné au travail ;
- la qualité de l'organisation du travail :
 - o capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des problèmes ;
 - o rôle et appui du management de proximité ;
 - o conséquences de l'impact des NTIC ;
 - o anticipation des conséquences des mutations et restructurations sur la QVT ;
- les possibilités de réalisation et de développement personnel :
 - o prise en compte des diversités.

Les organisations et les individus face aux bouleversements du monde

Alors que le monde, l'entreprise, le travail et jusqu'à l'être humain traversent de profondes mutations, les organisations sont en conséquence elles-mêmes en proie à des bouleversements de diverses natures.

- **Un bouleversement du lien à soi et aux autres**
Happés par les stimuli extérieurs, les individus peinent à reconquérir leur intériorité. Comment revenir à soi pour se poser, établir des liens avec autrui et exercer sa créativité ? À cet égard, je prône le retour à l'ennui, à la rêverie et aux débats, moments de connexion avec soi-même et avec les autres.
- **Un bouleversement du cadre**
Certains salariés ne connaissent souvent plus leurs limites, perdent le contact avec leur corps et leurs émotions. Ils risquent alors le *burn-out*. Dans un monde qui exalte l'hyper-performance, j'affirme qu'il convient de poser à nouveau un cadre et des limites.
- **Un bouleversement de la reconnaissance**
Pour certains métiers de service, la perte de confrontation à la réalité matérielle induit une difficulté de perception de l'impact de son travail. Or on sait que la reconnaissance, par soi-même ou par les autres, est un facteur essentiel du renforcement identitaire. L'estime de soi est l'une des mesures de stabilité de l'identité.

Le dispositif que nous avons mis en place chez DuPont s'articule précisément autour de ces trois piliers : le lien à soi et aux autres, le cadre et la reconnaissance (modèle Reciprox®).

facteurs de bouleversement. Il repose ainsi sur les trois piliers que sont :

Faisons un focus sur quelques grands vecteurs de transformation aujourd'hui à l'œuvre et susceptibles d'induire des troubles psychosociaux.

La dématérialisation. Tandis que les NTIC multiplient les possibilités de travail nomade, de télétravail ou encore de management à distance, nous assistons à un éclatement des corps sociaux traditionnels (famille, religion, syndicalisme, corporations...). Ainsi se creuse un espace vide face auxquels les individus peuvent manifester

plusieurs types de réaction, selon leur structure psychique. Les pathologies du lien (« états-limites ») se renforcent : perte du lien avec soi (corps, projet de vie) et avec les autres, refus de la frustration, désir d'immédiateté, de fusion...

L'accélération du temps. Les NTIC ont provoqué une accélération du temps et une intensification du travail, pouvant occasionner des pathologies de « surchauffe » et des syndromes d'épuisement professionnel. L'individu souffre d'une perte du sentiment de continuité de soi au sein d'entreprises constamment disloquées ou déstructurées. Or, si l'un des constituants incontournables du processus identitaire est la stabilité, un autre est le sentiment d'unicité. Il est donc essentiel de prévoir des espaces d'expression où les personnes puissent retrouver une individuation, à travers la parole sur soi et sur les autres d'une part, et à travers la reconstitution temporelle (rappel des expériences passées, projection dans un destin personnel).

Les mutations de l'idéal social du rapport à soi-même. Partant de l'idéal antique d'accomplissement de soi, nous sommes passés au XIXe siècle à un idéal de progrès de soi, pour prétendre désormais à un idéal de dépassement permanent de soi — autrement dit d' « hybris », de démesure. Rappelons que dans la mythologie grecque, les êtres humains en proie à l'hybris, désirant se faire les égaux des dieux, étaient punis de « némésis », châtement qui les rétractait dans leurs limites et provoquait un certain oubli de soi.

De nouvelles aspirations. Des aspirations inédites émergent dans l'entreprise comme dans la société. Les nouvelles générations, en particulier, désirent trouver du sens dans leur travail, exercer un impact positif sur la société, gagner suffisamment d'argent pour vivre correctement mais pas davantage, évoluer dans une bonne ambiance. Si les entreprises entendent recruter et fidéliser ces jeunes collaborateurs, elles doivent leur proposer une qualité de vie au travail qui leur corresponde.

Bénéfices à attendre de la QVT et de la prévention des RPS

D'après l'étude EU-OSHA d'août 2014¹, une entreprise qui investit 1 euro dans la prévention génère un bénéfice net de plus de 13 euros. Les compagnies qui prennent soin du bien-être de leurs salariés en perçoivent les bénéfices à divers égards :

- une réduction des coûts liés au mal-être : absentéisme, présentéisme, accidents de travail, maladies professionnelles ;
- une amélioration des relations au travail : diminution des tensions et des conflits ;
- une augmentation de la performance : créativité, motivation, engagement, coopération ;
- une image positive : attraction et fidélisation.

Retour d'expérience sur le dispositif QVT et RPS de DuPont France

Sur la base des postulats théoriques venant d'être présentés, nous avons déployé au sein de DuPont France une démarche QVT et RPS déclinée en outils opérationnels, procédures et repères sur lesquels peuvent s'appuyer les managers et les salariés pour prévenir les risques et agir face à des troubles psychosociaux. Nous ne prétendons intervenir que sur les causes de RPS relevant du champ de l'entreprise, c'est-à-dire organisationnelles et relationnelles, sans pouvoir réel sur les causes « racines » (sociétales) , les causes privées (même s'il est important de les écouter) ou liées à l'histoire des individus.

Procédures QVT/RPS

Les procédures que nous avons élaborées en matière de QVT et RPS sont les suivantes :

- procédure générale risques psychosociaux ;
- procédure de plainte en interne pour comportement inapproprié ;
- tableau de gravité des troubles psychosociaux ;
- analyse de situation-problème (inspirée de celle l'Anact) ;
- procédure de réintégration d'un salarié après une longue absence pour maladie psychique liée au travail (*burn-out* notamment) ;

¹ European Agency for Safety and Health at Work, *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risk*, 2014.

- procédure de mise en place de diagnostics risques psychosociaux ;
- procédure de gestion de crise (traumatisme psychique, incident violent) ;
- en cours : arbre des causes des incidents psychiques.

À titre d'exemple, le tableau de gravité des troubles psychosociaux propose une liste non exhaustive de symptômes individuels et collectifs pour détecter les situations de mal-être et les traiter au plus vite, avec les managers, les RH et/ou les élus. Il détaille quatre niveaux de gravité, les causes professionnelles possibles, la façon dont il convient de réagir, et qui alerter dans et en dehors de l'entreprise :

- petite alerte : fatigue, démotivation, ennui, conflit... ;
- alerte sérieuse : labilité émotionnelle, erreurs professionnelles graves, troubles anxieux... ;
- alerte grave : addictions, crises d'angoisse, insomnie, absences au travail... ;
- stade invalidant : fatigue chronique, dépersonnalisation, retrait social, idées suicidaires, infarctus...

La mise en place de ces procédures est assortie de formations permettant aux managers et aux salariés de comprendre la nature des RPS. Il faut éviter, par exemple, de confondre le conflit exacerbé ou le désaccord, avec harcèlement ou stress chronique avec *burn-out*. Une fois qu'ils ont reçu une formation adéquate, les individus peuvent s'auto-diagnostiquer. S'ils estiment se trouver en alerte sérieuse, nous leur conseillons de consulter immédiatement le médecin du travail et d'en parler à leur hiérarchie ou aux RH, afin que nous puissions trouver rapidement des solutions en interne.

Sur les sept cas de *burn-out* recensés en 2012-2013, nous sommes parvenus à réintégrer quatre salariés grâce à l'accompagnement hebdomadaire d'une équipe pluridisciplinaire (médecin du travail, RH, CHSCT, responsable QVT/RPS...).

Ajoutons que notre organisation compte des « conseillers au respect », salariés qui se sont désignés volontaires et ont été formés à la détection des situations de niveau 1 (petite alerte) sur le terrain. Ils y consacrent 10 % de leur temps, et l'on compte environ un conseiller au respect pour 100 employés.

Repères QVT/RPS

Ainsi que nous l'avons souligné, les salariés ont besoin de s'appuyer sur des repères pour être en mesure de surmonter les transformations permanentes de nos organisations. C'est à cette fin que j'ai créé un modèle de régulation psychosociale, appelé Reciprox®. Il est construit sur les trois grands piliers identitaires dont nous avons identifié l'importance :

- le lien social (besoins identitaires d'intégration et d'existence) ;
- le cadre (besoin de territoire) ;
- la reconnaissance (besoins de valorisation et d'individuation).

Bien qu'il repose sur des soubassements théoriques psychanalytiques complexes, ce modèle présente le mérite de la simplicité pour les managers. Ces derniers sont invités à consolider ces trois piliers dans leur équipe pour améliorer la qualité de vie au travail et prévenir les risques psychosociaux.

Deuxième repère, nous faisons réfléchir les salariés sur la place du travail dans leur vie, à l'occasion d'ateliers de formation et de sensibilisation dans lesquels leur sont dispensées des notions de psychosociologie comme de macroéconomie. Nous y trouvons l'opportunité de rappeler quelques principes sur le travail : s'il apporte des revenus, un accès aux soins et à la retraite, s'il constitue un facteur de dignité, d'estime de soi et d'insertion sociale, l'entreprise n'a pas pour autant vocation à apporter le « bonheur ». Le travail est avant tout un contrat, avec des droits et des devoirs. Pour sa part, le salarié n'a pas à tout donner à son entreprise ; il doit aussi s'investir dans sa vie privée, familiale, amicale et sociale. Le sens donné au travail est individuel : chacun y met ce qu'il souhaite. Charge à l'entreprise de fournir des conditions de travail « suffisamment bonnes » (pour paraphraser D. Winnicott) pour que chacun des salariés puisse être en sécurité et donner un sens à son activité professionnelle.

Un troisième repère est consacré à la possibilité de récupérer des marges de manœuvre. En les faisant travailler sur les thèmes existentiels de la liberté, de la responsabilité, du choix, de la décision et de l'opportunité, il s'agit

d'aider les individus à quitter un statut de victime impuissante pour redevenir acteur d'une transformation, même si leur marge de manœuvre est étroite. La plainte est certes un facteur de progrès, mais à condition qu'elle aboutisse à une transformation de soi ou du contexte dans lequel on évolue. Ainsi, nous entendons faire de chacun un acteur de la qualité de vie au travail, laquelle ne peut résulter uniquement d'une impulsion de la Direction, des RH ou du CHSCT.

Le quatrième repère porte sur l'utilité des espaces d'expression au travail. Somme toute, les formations que je propose sur le stress, le harcèlement ou encore les addictions sont des prétextes pour solliciter l'expression et le débat. La mise en mots des émotions permet d'éviter le passage à l'acte, de transformer les représentations et d'élaborer des solutions ensemble. Dans ces espaces peuvent se dire l'activité réelle et le vécu au travail — à l'heure où apparaissent de nouveaux métiers dont on sait à peine ce qu'ils recouvrent. Le récit contribue à reconstituer l'unicité identitaire des individus en faisant le lien entre leur passé, leur présent et leur futur. C'est un retour vers soi et vers ses propres compétences, sachant que seule la mémoire permet de s'adapter aux nouvelles situations. Exalter un « hyper-présent » qui rend tout passé obsolète et inutile est une aberration pour l'adaptation. Ces espaces, enfin, aident à « digérer » les changements. Il a été démontré que les groupes de parole avaient des effets psychologiques et biologiques positifs sur le bien-être. Je ne saurais que trop conseiller aux entreprises d'en mettre en place.

Le cinquième repère est dédié à l'estime de soi et la confiance en l'avenir. Il valorise notamment l'intelligence situationnelle, ou « *métis* ».

L'architecture QVT/RPS

Au total, notre dispositif QVT/RPS repose sur les trois besoins précédemment mentionnés (lien social, cadre, reconnaissance), à partir desquels il propose des repères, des procédures et des axes de travail dans le but de :

- questionner et modifier l'organisation du travail ;
- former et soutenir les pilotes (managers, RH, IRP) ;
- accompagner l'impact des changements.

Pour y répondre, il propose trois types d'action :

- l'information et la formation ;
- des actions de régulation ;
- des diagnostics et des observations de climat social.

Tous les ans, chaque site identifie et sollicite les actions de QVT/RPS dont il a besoin. Les thèmes traités à cette occasion ont évolué depuis les années 2000. Ainsi, la thématique du harcèlement, assez présente initialement, a aujourd'hui disparu. Les situations de harcèlement moral se sont effacées, même si persistent des comportements inappropriés. La thématique du stress tend également à décroître. Désormais, outre les sensibilisations RPS et l'accompagnement des changements sociétaux et d'entreprise, les formations se concentrent sur le co-développement managérial (manager à distance, manager les nouvelles générations...), le respect des personnes, le *burn-out*, le télétravail ou encore la gestion des conflits.

Ce modèle fait l'objet d'un certain consensus interne, bénéficie d'un encadrement et de soutien. Il invite les employés à débattre, à apprendre et à se remobiliser. Il fonctionne pour DuPont, dont il épouse les valeurs fondamentales, mais je ne prétends pas qu'il convient en l'état à d'autres entreprises.

Le DuPont Production System (DPS)

Martin Viro : Du Toyota Production System dont s'inspire DuPont avec sa démarche DPS, nous avons surtout approfondi l'aspect culturel et comportemental, en considérant le non-engagement des employés comme un gaspillage. L'adhésion aux valeurs de l'entreprise étant un prérequis, l'enjeu était d'influer sur les croyances et les principes des individus, leur état d'esprit, afin de transformer durablement leur comportement. Ceci est passé par des modules de travail en groupe d'une durée de six à huit mois, dont les résultats se sont avérés remarquables.

Le DPS a représenté une « bouffée d'oxygène », une occasion de mettre sur la table une diversité de sujets, parfois difficiles. Il répond au principe de la pyramide inversée : l'organisation managériale est mise au service de l'opérateur. Toute modification dans le travail doit avoir un impact visible sur le terrain et apporter un bénéfice. Cette démarche a contribué à libérer les équipes et à créer de la valeur. Elle a permis aux individus d'imaginer des solutions inédites.

L'exercice présente la grande vertu de simplifier les processus — dont certains étaient très lourds et inappliqués — pour leur substituer des bonnes pratiques formalisées par les salariés eux-mêmes. L'ensemble est assorti d'un système d'indicateurs. Une discussion collective s'engage systématiquement sur les réussites comme sur les difficultés. La qualité de vie au travail s'en est trouvée enrichie, sachant qu'elle est directement reliée à la performance d'un individu ou d'une organisation.

Comment mesurer la qualité de vie au travail ? Nous utilisons deux types d'indicateurs dits « de moral ». Le premier est formalisé mensuellement. Le second, informel, permet aux collaborateurs d'annoncer la couleur de leur moral du jour (vert, jaune ou rouge), que ce soit en atelier en apposant une pastille sur un tableau, ou en réunion commerciale à l'occasion d'un tour de table préliminaire. C'est une forme d'espace d'expression, qui donne lieu à des conversations courageuses et extrêmement productives. Si une personne se déclare en jaune (elle n'a pas dormi de la nuit, elle traverse des problèmes personnels...), son équipe sait qu'il ne faut pas lui confier une opération délicate, par exemple. Si un commercial se dit dépassé par des objectifs trop ambitieux, l'équipe en débat. Au total, des sujets autrefois refoulés sont désormais débattus, et l'énergie des individus est libérée.

Discussion avec le groupe de travail

L'autonomie, source de libération ou de stress ?

Int : Quelle démarche a conduit à supprimer la présence des cadres le week-end et la nuit dans votre site alsacien ? Quels sont les résultats de cette expérimentation, et souhaiteriez-vous l'étendre ?

Martin Virot : Cette expérimentation est une traduction concrète du DuPont Production System. Au cours des groupes de travail, les opérateurs ont fait savoir que la présence d'un cadre pour les surveiller la nuit était inutile : ils s'estimaient suffisamment conscients des enjeux de sécurité, qu'ils respectaient au quotidien. Un opérateur est toutefois désigné leader, avec l'accord de tous, au vu de son expérience et de son ancienneté. Cette décision a constitué un pari important pour le directeur du site. Elle a amplement responsabilisé les opérateurs et accru la qualité de vie au travail — non sans imposer, reconnaissons-le, une certaine pression.

Poussée à l'extrême, l'autonomie a ses revers. Ainsi, le site compte désormais de nombreux coleaders, ce qui induit certaines difficultés. Les douze ateliers sont chacun dotés d'un cahier de consignes différent, ce qui n'est évidemment pas un gage de sécurité pour quiconque doit passer d'un atelier à l'autre. La créativité atteint ici ses limites. La situation mérite d'être à nouveau rationalisée.

Si nous avons réussi à libérer de l'énergie sur le terrain et à y entretenir un dialogue de qualité, nous avons peut-être privé certains cadres d'une part d'autonomie et d'interdépendance. Pour y remédier, nous devons entreprendre une phase de simplification dans les années à venir. Car même si le DPS a réintroduit du bon sens dans les processus, la démarche a été poussée à l'extrême au risque d'une certaine rigidité et d'une asphyxie des managers. Il est nécessaire de « donner de l'air » à ces derniers, et ce faisant de leur poser des limites afin d'éviter un surengagement qui leur serait nuisible.

Françoise Papacatzis : Cette expérimentation pose la question du cadre : jusqu'où peut-on aller dans l'autonomie et la liberté ? Par exemple, l'absence de superviseur peut-elle constituer un risque pour les opératrices, qui sont minoritaires la nuit ? J'estime que l'on ne doit accorder de l'autonomie que jusqu'à un certain point. Des contrôles sont également nécessaires.

Martin Virot : Autre illustration d'autonomie, dans un site toulousain cette fois : chaque équipe a elle-même défini ses propres objectifs de vente, grâce à une analyse argumentée. Au final, la somme de ces objectifs dépassait largement le niveau que la Direction entendait fixer à l'usine.

Int : Votre expérience est liée à une industrie où la sécurité est fondamentale. Qu'en serait-il dans une entreprise de création de jeux vidéo par exemple, où les contraintes de sécurité sont quasi inexistantes et où les salariés tirent leur motivation de la possibilité de surmonter des défis et d'être placés dans des situations inconfortables nécessitant d'adopter des comportements non normés ? Une organisation comme la vôtre ne présente-t-elle pas le risque de frustrer la créativité des individus ? Comment préserver des marges d'autonomie sans nuire à la sécurité ?

Vous avez beaucoup travaillé sur l'élimination de facteurs négatifs : accidents, risques psychosociaux, *burn-out*... N'est-ce pas au prix d'un travail sur les facteurs positifs, c'est-à-dire sur le plaisir ou l'intérêt que les personnes peuvent prendre à leur travail, et qui est largement non codifié ?

Françoise Papacatzis : L'industrie chimique est austère, et l'entreprise est perçue comme telle. Nous sommes loin des jeux vidéo ! Nous devons impérativement respecter une multitude de paramètres de sécurité. Les risques sont trop élevés pour que nous nous permettions d'y déroger. Cela limite effectivement la créativité, qui est pourtant une des sources du plaisir au travail. La créativité doit être trouvée ailleurs, mais aussi assortie de limites. Nous avons en effet vu des collaborateurs à ce point impliqués dans leur travail qu'ils ont sombré dans le *burn-out*.

Martin Virost : L'autonomie est certes très cadrée dans le monde industriel, mais elle existe toutefois dans la possibilité donnée aux opérateurs de soumettre des idées, d'être écoutés et respectés, d'échanger. L'organisation ne leur est pas strictement imposée : ils disposent d'une grande latitude dans l'aménagement de leur local ou de leur atelier, par exemple. En revanche, ils ne peuvent déroger aux règles de sécurité, de respect ou d'éthique — et je ne vois pas pourquoi il en irait autrement dans une entreprise de jeux vidéo.

Cela étant, notre activité ne se limite pas à la production : nous comptons aussi des entités d'innovation, de R & D, de vente... Toutes répondent aux mêmes valeurs fondamentales, mais la démarche de sécurité s'y décline différemment. Pour un commercial, le risque n'est pas industriel mais routier. C'est pourquoi tout nouveau vendeur embauché chez DuPont suit un stage de conduite de deux jours. Dans le cadre du programme « *off the job* », l'ensemble des employés sont également invités à déclarer les accidents qu'ils subissent à leur domicile. Il ne s'agit pas là d'imposer une surveillance généralisée, mais de faire prendre conscience que la sécurité est une attitude de tous les instants.

Int : Comment mettez-vous à profit votre expérience lorsque vous intervenez en conseil dans des sociétés de services ?

Françoise Papacatzis : Nous leur proposons essentiellement un *benchmark* de bonnes pratiques. En effet, je doute que nous puissions dupliquer notre approche, spécifique à DuPont et à sa culture, dans une autre entreprise.

Quelle marge d'action face à la pression des résultats ?

Int : Vous semblez attribuer essentiellement les situations de *burn-out* à un surinvestissement personnel dans le travail. Ne résultent-elles pas aussi d'une pression managériale ou de l'imposition d'objectifs de performance individuels et collectifs trop ambitieux ?

Françoise Papacatzis : La charge de travail est bien cadrée pour la majorité des populations (production, laboratoires...). Ce sont les managers de proximité et les cadres supérieurs qui font face à une surcharge. Nous devons leur fixer des limites. En la matière cependant, notre marge d'action est bornée par notre appartenance à une multinationale américaine : de nombreuses décisions sont imposées des États-Unis. Nous pouvons essayer d'amoinrir le choc en agissant sur les organisations et en accompagnant les individus, mais ce n'est possible que jusqu'à un certain point. À notre niveau par exemple, nous n'avons aucune latitude sur les exigences des actionnaires.

Martin Virost : Au sein de la compétition mondiale, nous subissons une pression considérable, que ressentent nos managers et vendeurs. Nous nous efforçons de la canaliser du mieux possible.

Ajoutons que les transformations des organisations à l'œuvre depuis quatre à cinq ans ont multiplié les systèmes matriciels, le télétravail et le management à distance. Cela accroît la difficulté de l'exercice managérial. À titre d'exemple, la moitié de l'effectif du siège français travaille à domicile.

Parmi nos signaux faibles de RPS figure notamment la difficulté pour le management intermédiaire à s'adapter à l'évolution de ses missions, lesquelles deviennent moins administratives et plus techniques, liées à des processus généraux et internationaux. Un certain nombre de métiers administratifs, d'assistantes notamment, sont en outre supprimés. Ces personnes ne sont pas préparées à endosser des tâches plus complexes, dans un environnement matriciel, avec des interlocuteurs disséminés dans le monde et dans une langue étrangère. Nous les accompagnons vers les métiers de demain, mais leur enjoignons aussi d'être proactives sans tout attendre de l'entreprise. Pour certaines, en particulier les plus anciennes qui ont connu les grandes heures de DuPont, cela constitue un choc culturel.

Int. : La rémunération de vos personnels comprend-elle une part variable importante — avec les effets que cela peut avoir sur le stress ?

Martin Virot : La part variable est de l'ordre de 10 % à 15 % pour les vendeurs et de 10 % pour les premiers niveaux d'encadrement, après quoi elle peut atteindre 30 % ou 40 %. Certaines équipes de vente ont opté pour une part variable très importante par rapport au salaire fixe.

Parmi les objectifs individuels des managers dominant les critères de performance en sécurité (dans une logique de moyens plutôt que de résultats) et de respect des valeurs fondamentales du groupe. Parallèlement, il faut que chacun atteigne son objectif individuel pour que l'objectif global d'un comité de direction soit rempli. Si par exemple l'un des membres n'a pas réalisé un audit par trimestre, comme prévu, le groupe s'en trouve pénalisé.

Enfin, nous affichons dans les sites la liste des primes et des promotions, pour couper court aux rumeurs et aux non-dits. Cela demande d'être capable d'apporter des explications.

Int. : Vous faites de la sécurité un des éléments essentiels de la qualité de vie au travail. Au quotidien, cette exigence de sécurité, toute compréhensible qu'elle soit, n'est-elle pas une cause de stress pour les salariés ?

Martin Virot : La sécurité n'est pas une contrainte supplémentaire qui s'ajoute au travail : elle consiste plutôt à travailler différemment. Nous sommes la société qui a le moins d'ingénieurs sécurité au monde. Chacun contribue à la sécurité, en est acteur et en a intégré l'absolue nécessité. Or quand un salarié se sent sécurisé, il peut se consacrer pleinement à sa tâche. Il est néanmoins vrai que pour des sociétés dont nous faisons l'acquisition, cet impératif de sécurité peut représenter un choc culturel.

Françoise Papacatzis : Pour les nouvelles recrues, l'impératif de sécurité est parfois, dans un premier temps, une source de stress. En quelques mois toutefois, elles en comprennent le bénéfice.

Conduite du changement et QVT

Int. : Un facteur est déterminant en termes d'exposition aux risques psychosociaux : l'intensité des changements. Il est frappant de voir des entreprises lancer des projets de transformation lourds sans en dédier un volet à la qualité de vie au travail.

Martin Virot : Dans la conduite de nos grands chantiers organisationnels, jamais un consultant ne nous a proposé un projet global et transversal intégrant la notion de qualité de vie au travail. La tendance est de ne considérer qu'*a posteriori* l'incidence de projets de ce type sur la qualité de vie au travail. Nous nous efforçons de contrer cette logique dans le cadre du projet *spans and layers* que DuPont déploie actuellement, et qui induit des bouleversements considérables : les ouvriers et le CEO ne doivent pas être séparés par plus de six niveaux, le manager ne peut plus avoir moins de sept personnes sous sa charge (sachant qu'en moyenne, il en encadre rarement plus d'une dizaine), etc.

Françoise Papacatzis : Lorsque nous lançons un programme de transformation, nous essayons d'en évaluer l'impact humain — mais l'exercice est d'autant plus complexe qu'il nous arrive de n'être informé qu'au dernier

moment d'une orientation imposée par le groupe. Nous travaillons sur des grilles d'analyse d'impact du changement en nous inspirant des outils développés par GRDF et Areva. Il s'agit d'aider les managers à identifier et anticiper les conséquences de restructurations ou de suppressions de postes.

Une démarche de longue haleine

Int. : À quel stade et sous quelle forme intervient votre modèle de régulation psychosociale ? À qui est-il diffusé ?

Françoise Papacatzis : Nous l'avons d'abord destiné aux managers, aux élus et aux RH, en leur expliquant en quoi un travail sur les trois piliers identifiés contribuerait à la qualité de vie des équipes. À l'occasion de séminaires de codéveloppement, nous avons exploré une liste de questions avec les managers : comment renforcer le lien social ? Comment fixer un cadre ? Comment favoriser la reconnaissance ? La logique a ensuite été déclinée auprès des salariés lors de séminaires de formation : par exemple, comment nouer des liens avec les nouvelles recrues, pour éviter qu'elles encourent un risque psychosocial ? Comment témoigner de la reconnaissance envers ses propres collègues ?

Int. : La recherche a montré que les salariés n'adhéraient durablement aux espaces d'échange que lorsqu'ils obtenaient la preuve que ceux-ci étaient suivis d'effet. Comment tirez-vous parti des remarques qui s'expriment dans ces lieux ?

Martin Virot : Quand le management direct faillit à son devoir de réponse ou d'action face à des remarques, les salariés n'hésitent pas à solliciter l'échelon supérieur ou moi-même. Je suis présent très fréquemment sur le terrain, tout comme Françoise. À cela s'ajoutent les audits dits « de première partie », réalisés par des équipes hétérogènes, et dont les constats doivent être traités dans un délai donné. Il peut arriver que le directeur financier participe à un audit dans un atelier, et fasse des remarques qui auraient échappé à un ingénieur.

Nous impliquons aussi les partenaires sociaux dans les décisions stratégiques de sécurité : il m'est ainsi arrivé de prendre en CCE un choix d'investissement décidé à la sécurité. J'en rends ensuite des comptes à l'instance.

Avant la création du poste de responsable QVT et RPS, les dysfonctionnements, irritants et autres signaux faibles remontaient uniquement par les syndicats. Nous avons instauré un maillage local avec les conseillers en respect afin de capter les signaux beaucoup plus en amont, d'en faire des objets de dialogue et, surtout, de les traiter.

Françoise Papacatzis : Parallèlement à la mise en place d'une politique de télétravail par exemple, nous avons créé avec les RH une formation pour aider les salariés à bien vivre cette situation qui affecte le lien social, le cadre et la reconnaissance. Ces sessions ont permis de détecter des dépressions de la part de collaborateurs qui pratiquaient le télétravail de très longue date. Grâce à ce dialogue, nous avons pu mettre en place des politiques RH véritablement ciblées sur les besoins des personnes.

Int. : En cela, la vertu des espaces de dialogue dépasse la fonction cathartique.

Françoise Papacatzis : La fonction cathartique est bien présente, mais la parole doit aussi susciter l'élaboration de solutions par les personnes concernées. Charge à moi, avec leur accord, de solliciter les interlocuteurs adéquats pour mettre en œuvre ces solutions. Parallèlement, nous tenons un discours de vérité sur ce qui est de notre ressort et ce qui échappe à notre latitude d'action, sans faire de promesse inutile.

Int. : Certaines entreprises qui développent des politiques de sécurité ambitieuses voient les comportements s'effondrer dès que la pression de la direction générale se relâche. Elles ne parviennent pas à instaurer un apprentissage durable de la part des salariés comme des managers. Comment expliquer que DuPont ait évité ce travers ?

Martin Virot : Chez DuPont, la sécurité n'est pas un objectif mais une valeur qui influe sur les comportements au quotidien. Cette différence est capitale. Il faut du temps aux organisations pour impulser un changement culturel en ce sens. Celui-ci est néanmoins réversible, y compris pour DuPont. C'est pourquoi nous ne relâchons jamais nos efforts. En tant que valeur fondamentale, la sécurité — avec ce qu'elle implique en termes de discipline et d'exemplarité — est une condition de la pérennité de l'entreprise.

Nous avons progressivement créé un champ favorable d'expression et d'échanges, rythmé par des rituels. Ce ne fut pas sans difficulté. Quand Françoise Papacatzis a pris son poste, elle s'est trouvée en butte à une certaine méfiance : elle était perçue comme infiltrée par la direction. Même si le dispositif est aujourd'hui consolidé, il continue de dépendre de l'implication et de l'exemplarité des managers.

Françoise Papacatzis : L'une des conditions de la qualité de vie au travail est l'alliance avec les partenaires sociaux. J'ai consacré mes trois premières années à tisser une confiance avec les uns et les autres (médecins, RH, managers, CHSCT), à expliquer que ma fonction ne constituait pas une menace mais une aide et un soutien. J'ai aussi passé du temps sur le terrain pour identifier les besoins en matière de qualité de vie au travail. De ce travail sont ressortis les trois piliers de notre dispositif (le lien social, le cadre et la reconnaissance).

Une politique française dans un groupe américain

Int. : Dans quelle mesure votre démarche et la discipline opérationnelle qui la caractérise tiennent-elles à la culture américaine de votre groupe ?

Martin Virot : L'attachement de DuPont à la sécurité provient de son histoire et des accidents mortels que ses employés ont subis par le passé. Au plan national, le système américain de normalisation de la sécurité s'est constitué en prenant DuPont pour référence.

Vis-à-vis de la culture américaine, nous avons dû distinguer les notions de bien-être et de qualité de vie au travail. Historiquement, l'approche anglo-saxonne du bien-être est assez restrictive, se limitant schématiquement à un salaire et une retraite corrects ainsi qu'à des conditions de travail acceptables. La vision française de la qualité de vie au travail va bien au-delà. Il reste que DuPont n'est pas doté d'une politique globale et mondiale de QVT.

Françoise Papacatzis : Je ne suis pas certaine que la notion de qualité de vie au travail ait un sens dans le contexte américain, où un salarié insatisfait est bien plus enclin à quitter son entreprise qu'un employé français. Cette attitude est évidemment rendue possible par la flexibilité du marché du travail aux Etats-Unis.

Int. : Les outils que vous avez développés depuis dix ans en matière de qualité de vie au travail se sont-ils diffusés au sein du groupe ?

Martin Virot : Ils ont été quelque peu déclinés en Europe, non sans frein, mais pas aux États-Unis. Nous devons même nous battre pour maintenir le poste de responsable QVT et RPS.

Int. : À votre connaissance, les situations de burn-out sont-elles courantes aux États-Unis ?

Françoise Papacatzis : Je l'ignore.

Int. : L'on entend souvent dire que les salariés français travaillent davantage que leurs collègues américains et sont plus en proie à une souffrance professionnelle. Il manque des données comparatives objectives sur le sujet, permettant de faire la part des représentations et des fantasmes.

Entre QVT et performance, la corrélation reste à démontrer

Int. : Mesurez-vous le niveau de qualité de vie au travail de chacun de vos sites, et le reliez-vous à leur performance respective ?

Martin Virot : Nous ne disposons pas d'un indicateur de qualité de vie au travail par site. En revanche, nous utilisons un indicateur de niveau d'engagement, qui passe en revue une douzaine de critères (sentiment de pouvoir évoluer au sein de DuPont, d'être respecté...). Il est décliné par site, par pays et par équipe (RH, finance...) et fait l'objet d'une mesure annuelle depuis 2011. Il permet notamment d'observer des différences de culture et des écarts dans les attentes des salariés à l'occasion d'acquisitions.

Françoise Papacatzis : L'élément déterminant pour expliquer les différences entre les sites est d'ordre managérial. C'est pourquoi il est essentiel d'accompagner et de coacher les managers de proximité.

Int : Observez-vous une corrélation entre le taux d'engagement des équipes ou des sites et les indicateurs d'efficacité industrielle (TRS, taux de rebuts, etc.) ?

Martin Virot : Il n'apparaît pas de corrélation clairement identifiable et quantifiable entre les deux volets. Je ne me risquerais donc pas à relier directement la qualité de vie au travail et la performance.

En revanche, les indicateurs d'engagement éclairent les raisons pour lesquelles certains ateliers fonctionnent mieux que d'autres en termes de sécurité, de propreté, de coûts et d'amélioration continue. À cet égard, une certaine corrélation peut être établie entre le niveau d'engagement des sites et leurs résultats. L'enjeu est de faire gagner les organisations en maturité, c'est-à-dire de faire prendre conscience aux collaborateurs qu'ils sont les acteurs de leur propre performance. C'est un exercice de longue haleine, qui doit être régulièrement entretenu. Si nous avons une bonne vision de l'engagement au niveau des sites, c'est moins le cas au niveau global : des « bruits de fond » (restructurations, acquisitions, scissions...) viennent brouiller la donne.

Françoise Papacatzis : Dans le questionnaire annuel d'engagement, les salariés répondent parfois à une autre question que celle qui est posée : lorsqu'ils affirment ne pas être engagés, ils témoignent en fait leur désaccord vis-à-vis de ce qui se produit sur leur site ou de la vision de l'entreprise. Quand le taux d'engagement d'un site décroît, il faut immédiatement engager le dialogue pour identifier la nature des mécontentements ou des incompréhensions qui animent les salariés. Le fait de s'exprimer ne résout pas tout, mais favorise l'engagement.

Martin Virot : par ailleurs, la performance en sécurité a indéniablement un effet favorable sur les indicateurs de production (taux de pannes, qualité...). En effet, une sécurité élevée témoigne d'un bon niveau d'interdépendance, et ce faisant d'un engagement et d'une adhésion aux valeurs de l'entreprise. C'est le signe que le salarié est écouté, a la possibilité de s'exprimer et est formé, le tout assorti d'une rémunération correcte. Tous ces éléments l'incitent à contribuer directement à la création de valeur. Cela étant, une organisation ne peut se satisfaire d'individus bien dans leur peau, motivés mais indépendants les uns des autres. Elle doit les inscrire dans une relation d'interdépendance, dans une dynamique collective.