www.en3s.fr

L'AVENIR
DE LA
PROTECTION
SOCIALE
**SE DESSINE
AVEC VOUS**

2023

ENTREPRISES MONDIALES ET **BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

**Guide
de bonnes
pratiques**

en3s
ECOLE DES DIRIGEANTS DE LA PROTECTION SOCIALE

**Plateforme
des entreprises
francophones
pour les socles
de protection sociale**

Avec l'appui de :

Organisation
internationale
du Travail

Qu'est ce que la plateforme GBN ?

L'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (EN3S), en partenariat avec l'Organisation Internationale de Travail (OIT), anime depuis 2017 **une plateforme francophone au sein du Réseau mondial sur les socles de protection sociale (Global business network for social protection floors – GBN)**. Ce réseau est composé d'entreprises françaises multinationales : EDF, Sodexo, Vinci, Safran, Bouygues, Kering, L'Oréal, Sanofi, Legrand, Saint-Gobain, Engie, VYV. La méthode de la plateforme se concrétise par la publication de guides en libre accès (en français et en anglais), rédigés avec les entreprises sur les thèmes qu'elles ont choisis et la tenue de colloques.

Quatre guides ont vu le jour depuis 2017 : « Entreprises mondiales et protection sociale » ; « Les démarches de cartographie des couvertures sociales à l'international « ; « Guide de mise en œuvre d'une stratégie de soutien à la parentalité et de mesure de son impact » et « Entreprises mondiales et aide aux salariés aidants ».

Les objectifs de la plateforme :

1. Offrir un lieu d'échanges et de partage entre les entreprises francophones qui se sont engagées ou souhaitent s'engager dans la mise en place de garanties de protection sociale pour l'ensemble de leurs salariés (i.e. sans distinctions en fonction du lieu d'affectation ou de l'unité de travail). Au fur et à mesure des échanges entre entreprises et en fonction des dossiers, des partenaires du monde académique pourront être associés aux travaux de la plateforme ;
2. Encourager une réflexion commune pour identifier de possibles outils et solutions qui pourront être utiles et transposables à d'autres entreprises souhaitant développer un programme de couverture sociale pour leurs salariés ;
3. Rendre visible et valoriser le rôle que jouent les entreprises et les organisations d'employeurs dans la mise en place des socles de protection sociale à l'échelle mondiale ;
4. Répondre aux besoins exprimés par les entreprises quant à une meilleure documentation de la relation entre protection sociale et performance des entreprises, notamment en définissant des objets de recherche lors des réunions plénières afin de réaliser des travaux d'études avec le soutien d'acteurs du monde académique ;
5. Identifier les modalités concrètes de partage d'informations, de communication et de formation auprès de publics et acteurs concernés par les socles de protection sociale.
6. Contribuer à l'élaboration et la mise en place d'initiatives locales visant à créer un effet d'entrainement auprès d'autres entreprises et des organisations d'employeurs pour le développement de socles nationaux de protection sociale ;
7. Travailler à la meilleure intégration des initiatives des entreprises avec les politiques publiques de protection sociale, en particulier dans des pays où les politiques de protection sociale sont en cours de développement, de façon à ce que les progrès sociaux puissent bénéficier à tous.

Le présent document a été préparé par un groupement d'entreprises coordonné par l'EN3S et avec un appui technique du BIT. Le texte et les analyses n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

PRÉALABLE

Le présent guide offre une approche pédagogique s'appuyant sur les retours d'expériences des entreprises francophones membres de la plateforme pour les socles de protection sociale engagées dans une démarche d'amélioration du bien-être au travail de leurs collaborateurs ou souhaitant s'engager dans une telle direction. Il permet à toute entreprise, selon la stratégie définie au niveau global ou local, de prendre les initiatives et mener des plans d'actions engagés ou futurs, en fonction de la nature de ses activités (secteur secondaire et/ ou tertiaire), du contexte culturel propre à la localisation géographique des entités et de l'état de maturité de la problématique.

SOMMAIRE

I QUEL CADRAGE JURIDIQUE ? Page 6

II LA MISE EN PLACE DE POLITIQUES D'AMÉLIORATION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL Page 10

III LES BONNES PRATIQUES ET L'ÉVALUATION DES POLITIQUES DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL – VERS UN SOCLE MINIMAL D'UNE POLITIQUE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ? Page 22

INTRODUCTION DU SUJET

Après plus de deux années et demie de crise liée au Covid-19, la relation au travail et les conditions de l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise ont fait émerger des attentes fortes qui viennent réinterroger les modalités d'organisation du travail et les relations sociales en entreprise.

Le sens donné au travail et le besoin de se sentir utile en contribuant au sein de son entreprise par exemple à la transition écologique, la recherche d'une autonomie accrue dans l'exercice de ses fonctions professionnelles, l'envie d'être associé plus étroitement au processus décisionnel et le souhait d'une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, sont des attentes qui semblent davantage exprimées par les collaborateurs.

Les entreprises sont conduites à repenser profondément leurs façons d'aborder ces thématiques en développant à un rythme soutenu de nouvelles pratiques telles que le travail hybride, le management à distance et en intégrant de manière plus systématique les enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, dans un contexte d'individualisation croissante des besoins des collaborateurs.

Le présent guide entend apporter aux entreprises mondiales et à leurs filiales à l'étranger une réponse aux attentes fortes des collaborateurs, adaptée au contexte local, intelligible et universalisable car englobant l'ensemble des dimensions complémentaires de la santé au travail (santé physique, psychique, prévention et réduction des risques psycho-sociaux, perception individuelle des collaborateurs au regard de leurs attentes explicites et implicites de qualité de vie au travail et le bien-être au sens large).

Le présent guide présente le cadre normatif et les références clés internationales et européennes en la matière. Il décrit la démarche progressive adoptée par les entreprises, pour instituer le bien-être au travail, de son initiation à la phase d'élaboration entre le siège et la filiale et les acteurs à mobiliser. Il présente enfin les outils d'identification des besoins des collaborateurs en termes de bien-être au travail, les éléments et bonnes pratiques des entreprises, les outils d'évaluation et la stratégie de communication interne et externe.

Dominique Libault, directeur général de l'EN3S

I QUEL CADRAGE JURIDIQUE ?

Les textes juridiques internationaux

Les textes juridiques internationaux dans le champ de la santé et de la sécurité au travail constituent un socle de base commun définissant des concepts et déterminant des droits autour d'une approche universelle de la santé au travail qui intègre les dimensions à la fois physique, psychique et sociale de la santé.

Art.3 de la convention n°155 sur la santé et la sécurité des travailleurs de l'Organisation Internationale du Travail, 1981 :

« Le terme santé, en relation avec le travail, ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité ; il inclut aussi les éléments physiques et mentaux affectant la santé directement liés à la sécurité et à l'hygiène du travail »

L'indissociabilité de ces composantes est ancrée dans les référentiels internationaux et réaffirmée dans leur évolution récente.
L'approche internationale de la santé au travail englobe la reconnaissance assurantielle des atteintes à la sécurité au travail liée au préjudice physique subi, la prévention et la réduction des risques psycho-sociaux et s'étend à la notion de bien-être au travail de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. La notion de bien-être au travail fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise.

En 2022, les conventions n°155 sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981, et n°187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006, ont été consacrées en tant que « conventions fondamentales » et sont désormais reconnues comme partie intégrante du plancher social dans le monde du travail car portant sur les principes et droits fondamentaux au travail. Le caractère fondamental reconnu à une convention de l'OIT signifie qu'elle concerne tous les Etats Membres de l'OIT, qu'ils l'aient ou non ratifiée.

L'OIT a qualifié de « conventions fondamentales » 10 conventions qui portent sur les principes et droits fondamentaux au travail : liberté syndicale et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants, élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession et donc le droit à un environnement de travail sûr et sain (depuis 2022).

Normes de l'OIT et entreprises mondiales

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) - la promotion de pratiques inclusives, responsables et durables sur le lieu de travail.

L'OIT joue un rôle important dans la responsabilité des entreprises à respecter les droits humains à travers les deux actes juridiques de référence que sont la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998) et la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale dont une version révisée a été adoptée en 2017 par le Conseil d'administration pour répondre aux nouvelles réalités économiques, notamment l'augmentation des investissements internationaux et des échanges commerciaux, et la croissance des chaînes d'approvisionnement mondiales. Cette révision a enrichi la Déclaration sur les entreprises multinationales par l'ajout de principes qui traitent de thèmes particuliers du travail décent relatifs à la sécurité sociale, au travail forcé, à la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, aux salaires, à l'accès des victimes à des voies de recours et d'indemnisation. Elle fournit par ailleurs des orientations sur les processus de « diligence raisonnable » pour concrétiser le travail décent, pour la création d'emplois décents, d'entreprises durables, pour une croissance plus inclusive et un meilleur partage des bénéfices des investissements directs à l'étranger, qui sont particulièrement pertinents pour la réalisation de l'objectif de développement durable.
En outre, de nombreuses initiatives promouvant des pratiques d'entreprises inclusives, responsables et durables font référence aux instruments de l'OIT, tels que les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « Protéger, respecter et réparer » des Nations Unies, le Pacte mondial des Nations Unies et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

En 2009, l'OIT a créé un service d'assistance – Helpdesk du BIT – qui fournit notamment aux entreprises un accès facilité aux informations, une assistance, des services d'orientation et de conseil relatifs à la RSE et à l'application des normes du travail afin d'aligner les opérations des entreprises avec les normes internationales du travail.

Préambule, Charte et Recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sur la santé physique et mentale et le bien-être au travail :

Le Préambule de la Constitution de l'OMS définit en 1946 la santé comme :

« Un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». La santé n'est donc pas définie seulement par sa seule dimension biologique mais relève également d'un ordre psychique et de l'ordre social »

Le rapport sur la réunion du groupe de travail de l'OMS – Santé et bien-être sur les lieux de travail » des 18 et 19 septembre 1979 a défini le bien-être au travail comme :

« Un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu du travail d'autre part ».

Normes européennes

- La directive-cadre de l'UE du 12 juin 1989 relative à l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs
- Le cadre stratégique de l'UE 2021-2027 en matière de santé et de sécurité au travail et les travaux de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)
- L'accord cadre européen des partenaires sociaux européens du 16 juillet 2002 sur le télétravail
- Le programme de travail conjoint 2022-2024 des partenaires sociaux européens prévoit des négociations sur des mesures juridiquement contraignantes pour réglementer le télétravail et instituer le droit à la déconnexion.

Conseils et points de vigilance

- Ne pas hésiter à s'appuyer sur des référentiels externes (notamment les normes de l'OIT et de l'OMS) pour légitimer la démarche.
- Au besoin, mobiliser une assistance, des services d'orientation et de conseil relatifs à la RSE et à l'application des normes du travail auprès de l'OIT.

II LA MISE EN PLACE DE POLITIQUES D'AMÉLIORATION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Pourquoi mettre en place des politiques d'amélioration du bien-être au travail au sein d'un groupe multinational ?

L'amélioration du bien-être au travail s'intègre dans trois conceptions universelles communes au niveau international :

- La conception universelle de la santé au travail (physique, psychique et social) à travers les définitions et les concepts onusiens cités plus haut,

- La conception universelle des composantes de la santé au travail et de la relation au travail (santé physique, psychique, prévention et réduction des risques psycho-sociaux, perception individuelle des collaborateurs au regard de leurs attentes explicites et implicites de qualité de vie au travail et le bien-être au sens large),

- La conception universelle de la performance au travail : un collaborateur qui est inclus dans une démarche participative d'amélioration et d'évaluation de la qualité de vie au travail contribuera à la performance économique et sociale de l'entreprise.

Ces trois conceptions permettent de déterminer un socle de base universel et non excluant, condition sine qua non à la mise en place d'actions d'amélioration du bien-être au travail au sein d'un groupe multinational.

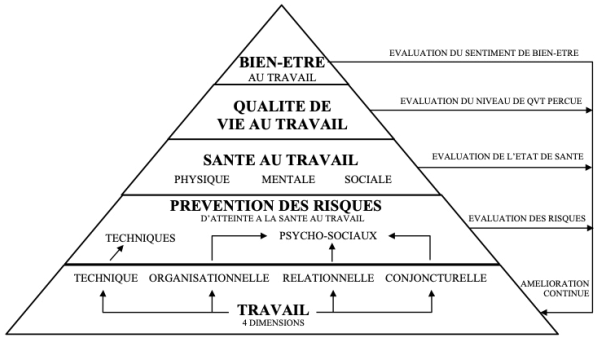

Figure 1 Vincent Baud, « La QVT - En finir avec les conneries », Editions MASTER, 2022.

Encadré explicatif de la pyramide

1 - Les 4 dimensions propres à chaque situation de travail :

- Technique : éléments de nature physique, biologique, chimique en interaction avec la personne en situation de travail : outils, objets, postes, locaux, agents chimiques ou biologiques, rayonnements, ondes, vibrations...

- Organisationnelle : charge de travail, cadences, planification, coopération intra et inter-services, autonomie, gestion des compétences, parcours professionnel, équilibres vie personnelle – vie professionnelle...

- Relationnelle : rapports sociaux - qu'ils soient hiérarchiques, entre pairs ou avec les clients - respect de la dignité, reconnaissance, ambiance de travail...

- Conjoncturelle : environnement socio-économique, concurrentiel, politique, sanitaire...

Ces 4 dimensions sont de nature distincte, mais interfèrent les unes avec les autres. Elles ne doivent donc pas être analysées en « silos » mais globalement.

2 - La prévention des risques : ensemble des mesures prises pour supprimer ou, à défaut, réduire les probabilités d'atteinte à la santé des salariés.

On peut classer les risques en 2 catégories :

- Risques Techniques : risques d'atteinte à la santé des salariés directement issus de la dimension technique de leur situation de travail. Ils sont objectivables, c'est-à-dire caractérisables par des instruments de mesure externes.

- Risques Psychosociaux (RPS) : risques d'atteinte à la santé des salariés directement générés par l'organisation du travail, les relations au travail et la conjoncture de l'entreprise. Leur caractérisation est subjective.

L'évaluation des risques permet de déterminer les priorités d'action en termes de prévention.

3 - la santé au Travail : intègre les notions de bien-être physique, mental et social issu de la situation de travail.

Ces 3 composantes sont indissociables : toute atteinte à l'intégrité d'un salarié aura des répercussions globales sur la composante physique, mentale et sociale de sa santé, à des niveaux différents.

L'évaluation de la santé des salariés se fait par l'analyse des accidents du travail, des maladies professionnelles, des affections psychiques d'origine professionnelle de façon directe ou indirecte (absentéisme, turn-over, conflits sociaux...)

Encadré explicatif de la pyramide

4 - La Qualité de Vie au Travail (QVT) : s'inscrivant dans la continuité du concept de Qualité de vie de l'OMS, la QVT est la façon dont les salariés perçoivent leurs conditions de vie au travail dans ses 4 dimensions - technique, organisationnelle, relationnelle, conjoncturelle - et la satisfaction qui en résulte, au regard de leurs attentes implicites et explicites à son sujet.
La QVT peut se résumer ainsi : avoir le sentiment de faire un travail qui a du sens, avec de bons outils et dans de beaux locaux, selon une bonne organisation, de bonnes relations et autour de projets intéressants.
La QVT ne doit pas être confondue avec la prévention des risques ni la santé au travail.
La QVT ne peut s'évaluer et se construire qu'avec la participation directe des salariés pour organiser et réguler leurs situations de travail.

5 - Le Bien-être au travail : est un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu du travail d'autre part (OMS).
L'évaluation des risques professionnels, de l'état de santé des salariés, du niveau de QVT perçue et les mesures d'amélioration continue qui doivent en être issues de façon participative sont à la source de leur bien-être au travail.

Avant de mettre en place une politique d'amélioration du bien-être au travail, une réflexion approfondie sur le travail en lui-même, entendu dans ses dimensions technique, organisationnelle, relationnelle et conjoncturelle, et son évolution au sein de l'entreprise mondiale, dans un contexte accru d'instabilité économique, peut être mené en préalable.

En effet, le contenu et l'organisation du travail sont en constante et rapide mutation. Les raisons en sont multiples : l'intensification de la concurrence mondiale a poussé les entreprises à se lancer dans un processus d'amélioration continu. La pandémie du Covid-19 a apporté des changements profonds en réorganisant rapidement les modes de travail, sans qu'une analyse fine sur les conséquences sur la relation au travail et la santé au travail des collaborateurs n'ait été réalisée.

Toute politique d'amélioration du bien-être au travail doit pouvoir s'adapter en continu aux évolutions des attentes des collaborateurs dans leur relation au travail.

Ils témoignent !

De quoi parle-t-on exactement ? Quelle complémentarité entre la qualité de vie au travail et les risques psycho-sociaux ?

Engie
« L'amélioration de la qualité de vie au travail au sein du Groupe Engie est un outil de prévention des risques psycho-sociaux. Elle ne peut se penser sans l'intégration et la prise en compte préalable des quatre dimensions de base du travail (technique, organisationnelle, relationnelle et conjoncturelle) ».

L'Oréal
« Les politiques liées à la qualité de vie au travail constituent le meilleur outil de prévention des risques psycho-sociaux. Les entreprises sont passées d'une vision très défensive sur les risques à des politiques de qualité de vie au travail pensées comme un outil de prévention des risques psycho-sociaux. Il n'existe pas d'opposition entre la prévention des risques psycho-sociaux et la qualité de vie au travail ou le bien-être au travail, les politiques ne s'opposent pas, elles se conjuguent ».

Sanofi
« Dans le cadre de son programme mondial de bien-être, « All Well », Sanofi se concentre sur la création d'un environnement de travail sain où tous les collaborateurs se sentent encouragés à s'exprimer en toute sécurité et à être soutenus. Il s'agit de l'initiative « Speak up » pour libérer la parole en cas de harcèlement ou de discrimination par exemple. Cela contribue également à des actions de prévention tel que la mise en place de circuits de prise en charge et la sensibilisation des managers et collaborateurs ».

De la nécessité de prioriser une politique de bien-être au travail pour l'entreprise :

Une entreprise qui se veut responsable a intérêt à prendre en compte le sujet de l'amélioration du bien-être au travail. Elle génère sur le moyen et long terme des externalités positives directement quantifiables (réduction du turnover, de l'absentéisme, réduction des risques professionnels, du taux de sinistralité des accidents professionnels, réduction des maladies psychiques liées au travail, des gains économiques en termes de hausse de la productivité...).

De manière générale, les actions d'amélioration du bien-être au travail permettent à l'entreprise d'atteindre un objectif plus global : celui de renforcer l'attractivité du Groupe, la marque employeur, en assurant une fidélisation des collaborateurs, en complément de la politique salariale (rémunération, primes...) et des avantages entreprise, dans un contexte de pénurie structurelle de main d'œuvre dans certains secteurs et d'un marché dynamique de l'emploi marqué par des hausses de démissions.

Ils témoignent !

Pourquoi prioriser une politique de bien-être au travail pour l'entreprise ?

Sanofi
« L'impact de la mise en place d'une politique de bien-être au travail est de plus en plus fort. Elle renvoie à la perception sociale de l'entreprise, son engagement sociétal et est un élément décisif en termes de rétention d'attractivité. C'est également un moyen de permettre à nos collaborateurs de se sentir bien dans le cadre de leur activité, de vivre une expérience enrichissante et de faire de leur bien-être une priorité. Nous sommes persuadés que des employés bien accompagnés grandissent, apprennent et dépassent collectivement leurs limites. A ce titre, une politique de bien-être concoure également au renforcement d'une culture d'entreprise ».

Dans les pays où les tensions sur les marchés du travail sont vives, la perception d'une non-implication de l'entreprise sur le sujet « bien-être au travail » serait répulsive.

Le bien-être au travail constitue également un marqueur de l'identité culturelle et du sentiment d'appartenance au Groupe, dans un contexte où les jeunes générations expriment un besoin aigu d'un sens donné au travail et d'un engagement fort de l'entreprise en termes de responsabilité sociétale et environnementale.

De la nécessité de prioriser une politique de bien-être au travail pour les salariés :

L'approche bien-être au travail favorise la motivation et l'implication des collaborateurs dans le travail. La mise en œuvre d'une politique de bien-être peut ainsi contribuer à l'épanouissement professionnel des salariés mais aussi à l'amélioration de l'ambiance de travail au sein des équipes et au renforcement du climat de respect et d'écoute. Elle contribue aussi à prévenir les risques psychosociaux, en amont des manifestations aiguës de stress, de burn-out, de violence ou d'épuisement.

Il faut noter qu'au sein d'une même entreprise les dispositifs ne seront pas systématiquement utilisés de la même façon et seront modulés en fonction des souhaits individuels des collaborateurs par exemple désireux d'un recours accru au télétravail, mus par des exigences plus fortes en termes d'équilibre entre vie privée et professionnelle ou souhaitant par exemple disposer de congés exceptionnels aidants pour accompagner un proche malade.

Ils témoignent !

Pourquoi prioriser une politique de bien-être au travail pour les salariés ?

Kering
« Depuis 2010, une Charte sur la qualité de la vie professionnelle et la prévention des risques psychosociaux a été signée avec le Comité d'entreprise européen Kering, complétée en 2015 et 2022 par des engagements signés et déployés au titre du bien-être au travail.
Le déploiement d'actions de promotion du bien-être au travail au sein de Kering est régulièrement bien accueilli car le sujet est universel, d'actualité et la démarche est inclusive et stimulante. Les démarches développées s'associent à la fois à la prévention de la santé de tout à chacun, à la promotion du dialogue social et à la performance des salariés. »

L'Oréal
« L'entreprise doit offrir aux salariés un espace pour lui-même, où il peut librement construire un quotidien sur des aspects émotionnels et psychologiques que ce soit pour des aspects liés au travail ou au domaine privé. »

Quelle démarche progressive adopter pour l'amélioration du bien-être au travail des collaborateurs ?

L'initiation d'un projet d'amélioration du bien-être au travail doit tenir compte d'un angle d'approche en matière de bien-être et de qualité de vie au travail, en phase avec la culture de l'entreprise, combinant ou non un ensemble de pratiques locales, s'appuyant sur l'histoire propre à chaque entité ou en privilégiant une approche impulsée par la direction générale.

Elle devra également tenir compte de la nature uni sectorielle ou hybride des activités du Groupe dans le pays de l'entité (activités industrielles et/ ou tertiaire) et du contexte culturel géographique marqué par une pluralité d'approches autour des notions de bien-être au travail.

Cette phase d'initiation permettra de disposer d'un sponsoring fort des instances dirigeantes, de définir des objectifs propres aux enjeux de l'entreprise et de se doter de principes directeurs s'inscrivant dans une démarche continue d'amélioration.

Une phase de dialogue structuré entre le siège et la filiale doit permettre ensuite de faire émerger un état des lieux partagé des actions à mener, en définissant un mode de déploiement suivant différentes approches (top down, bottom up ou mixte) selon la culture de l'entreprise et son implantation à l'international et en instaurant un mode de travail collaboratif entre le siège et la filiale.

Ils témoignent !

Quelles sont les étapes clés dans l'initiation d'une démarche d'amélioration du bien-être au travail des collaborateurs ?

Kering

« Kering garantit un environnement de travail stimulant, inclusif et favorisant le dialogue social et le bien-être au travail. Cette garantie nécessite en premier lieu, de disposer d'un sponsoring fort des instances dirigeantes et de définir des objectifs Groupe en favorisant la co-construction du programme avec les entités du Groupe. L'association des partenaires sociaux et l'intégration de l'initiative dans la stratégie RH globale du groupe est également importante. Il s'agit par ailleurs de veiller à informer et à communiquer sur la démarche et de choisir un mode de déploiement collaboratif avec les entités et Maisons.
Nous avions rappelé ces principes d'action listés dans le 1er guide des bonnes pratiques rédigés avec les membres de la plateforme francophone et l'EN3S ».

Ils témoignent !

Sanofi

« L'engagement fort du Comex Groupe, en particulier du CEO, dès la phase de lancement du projet a été essentiel et a favorisé l'engagement de Directeurs de filiales ou de Business Unit pays agissant comme sponsors locaux. Cela a donné du poids et de la crédibilité pour le déploiement de cette approche globale et holistique du bien-être que représente le programme groupe Sanofi « All Well ». Un exemple frappant est l'adoption par Sanofi USA, pays majeur, de cette marque unique en remplacement de leur marque locale pourtant très populaire. »

L'Oréal

« Le programme mondial L'Oréal Share & Care a bénéficié du sponsoring fort du Groupe tout en alliant une approche Bottom Up et Up Down car il est développé à partir d'un cadre (définitions, outils de suivi, standards groupe...) et d'une coordination mondiale tout en se déployant localement et encourageant les initiatives locales. »

Engie

« Un sponsoring fort au niveau du COMEX est une condition de réussite sine qua non. Mais savoir prendre en compte les différences culturelles, géographiques et de métier, par un déploiement local des actions est également le gage d'une plus grande adhésion aux standards du Groupe, en la matière »

Focus sur la Responsabilité Sociale des Entreprises

La démarche d'amélioration du bien-être au travail peut également s'intégrer dans les axes stratégiques de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et ainsi constituer un outil stratégique et central de décision et de motivation des salariés, par l'intégration des préoccupations environnementales et sociales de plus en plus fortes des salariés.

POLITIQUES D'AMÉLIORATION
2

L'OIT définit la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) :

« La RSE traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leur méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi. »

Ils témoignent !

Politique RSE et bien-être au travail

Legrand
« Dans le cadre d'une stratégie RSE alignée sur la raison d'être de l'entreprise et intégrée à sa gestion quotidienne, Legrand a inscrit le bien-être au travail dans son socle minimum de protection sociale «Serenity On», l'une des priorités de sa feuille de route RSE 2022 - 2024. Chaque filiale est responsable du déploiement de Serenity On à son niveau et de la mise en œuvre de plans d'actions annuels : adaptés aux spécificités locales, notamment les réglementations, les pratiques de marchés et les besoins des collaborateurs et centrés autour de la prévention, de la sensibilisation et de la formation. »

Saint-Gobain
« Le bien-être au travail est au cœur de notre Groupe : dans notre raison d'être « making the world a better home », notre Politique santé, ou notre plan stratégique dont une des 6 priorités est d'ancrer la RSE dans nos décisions et actions. Et notre socle minimum de protection sociale prévoit le développement de programmes locaux de bien-être. »

Quelle gouvernance mettre en place afin de renforcer la légitimité et la pertinence des démarches ?

Préalable
Il n'existe pas de gouvernance type.

Le domaine de compétences et le rôle des différents acteurs en faveur du bien-être au travail n'est pas complètement défini. Dans la mise en place de politiques du bien-être au travail, bien que l'ensemble des acteurs (financier, RSE, RH, managers, partenaires sociaux) doivent y participer, l'entreprise doit être pragmatique. Si un département pourra jouer le rôle de moteur dans la mise en place de ces politiques, chacun des acteurs a son rôle à jouer et doit pouvoir être mobilisé.

Les acteurs mobilisables vont ainsi varier en fonction de l'histoire et de la culture de l'entreprise, de l'implantation géographique des filiales, de la nature des activités (la filière santé et sécurité au travail constituera par exemple l'acteur pivot sur les questions de qualité de vie au travail dans un groupe industriel alors que le département des ressources humaines jouera ce rôle dans un Groupe à activité tertiaire prédominante) et du mode de déploiement choisi selon différentes approches (top down, bottom up ou mixte) et/ ou impulsé par la direction générale.

Sans que ne soit fixé un ordre de priorité par acteur impliqué dans une démarche d'amélioration du bien-être au travail au sein d'un Groupe, les acteurs listés ci-dessous ont un possible rôle clé à jouer en la matière.

Le rôle des managers
Les managers ont un rôle clé à jouer dans la stratégie puisqu'ils font le lien entre la direction et les collaborateurs. Ils doivent être informés et sensibilisés aux sujets relatifs à la qualité de vie et au bien-être au travail, diffuser une culture de qualité de vie au travail par l'organisation de formations auprès de l'équipe, être attentifs aux conditions de travail de leurs collaborateurs.

Le rôle des ressources humaines
Les directions des ressources humaines de chaque entité sont responsables de mener à bien les mesures prises en faveur de la qualité de vie au travail des collaborateurs par des campagnes de sensibilisation, de formation et d'accompagnement par exemple en rendant opérationnelles des possibilités d'aménagement du temps de travail des collaborateurs.

Le rôle du dialogue social
La qualité de vie au travail est un enjeu clé du dialogue social en entreprise. Le dialogue social permet d'inclure tous les acteurs de l'entreprise et tous les environnements de travail, et permet dans un contexte international de relayer les différences culturelles influant sur la stratégie et les actions d'amélioration de la qualité de vie au travail. Le dialogue social peut prendre la forme d'accords d'entreprise européens, globaux ou nationaux, en fonction du degré de maturité sur le sujet, s'adapter au contexte local mais aussi permettre des rencontres informelles qui facilitent l'expression et la diffusion d'informations.

Le rôle des ressources financières
Parce que la direction financière met en place des outils d'aide à la prise de décisions stratégiques et prévient les risques financiers, elle doit pouvoir être associée dès le lancement d'une stratégie de qualité de vie au travail développée par le groupe ou par les entités afin de paramétrer sur le moyen et long termes les éventuelles incidences financières des projets.

Ils témoignent !

Sur quels acteurs vous êtes-vous appuyés en interne pour lancer une démarche de bien-être au travail ?

L'Oréal
« Dans le cadre du Programme Share & Care développé depuis 2012 par L'Oréal, la gouvernance est organisée à un double niveau : au niveau Corporate pour fixer le cadre global avec la Direction Générale, mais aussi au sein de chaque pays où un Comité Share & Care réunit les principaux acteurs du Comex de la filiale, incluant notamment Direction Générale, DRH et Direction Financière, pour décider sa mise en œuvre. »

L'Oréal
« Les RH jouent un rôle clé de pilote et de coordination sur ce sujet. Ils doivent en définir le cadre. Les autres grands acteurs sont les suivants : les finances doivent être associés pour fixer le cadre économique ; les organisations syndicales à L'Oréal donnent du feed-back par rapport aux problématiques de risques psychosociaux, mais peu sur la QVT. Les managers doivent être quant à eux associés pour devenir des acteurs pour déployer les mesures et véhiculer les principes, ce qui n'est pas simple compte tenu des nombreuses sollicitations et projets qu'ils doivent gérer. »

Ils témoignent !

Sanofi
« Sanofi a mis en place un comité de Groupe sous la forme d'un Comité « bien-être » global qui regroupe des acteurs de différentes directions : RH, HSE, Médecine du travail, Culture, Diversité, Egalité & Inclusion, Communication mais aussi Facility Management / Immobilier, ou encore des représentants Business et pays (dans le cas présent Etats Unis et France). Un autre acteur clé à inclure dès le début d'un projet d'initiative lié au bien-être est la Direction Financière, cela afin d'étudier l'impact financer et prévoir le cas échéant le budget nécessaire à sa réussite. Cette gouvernance globale est dupliquée au niveau pays avec la création d'une communauté de « Wellbeing Champions » locaux. Leur rôle est l'animation des acteurs locaux pour un meilleur partage de la stratégie groupe. Cette organisation a rendu possible le déploiement rapide et efficace, au bénéfice de tous les salariés du Groupe, d'initiatives globales telles que le congé parental rémunéré de 14 semaines. »

Engie
« Au sein d'Engie, c'est la filière santé et sécurité au travail qui porte les questions et les politiques de prévention des risques psychosociaux, tout en travaillant en collaboration active avec les services RH qui mettent en œuvre le programme Engie Care. »

Kering
« Kering diffuse la culture du bien-être au travail en associant étroitement les partenaires sociaux depuis 2010 à la qualité de la vie au travail et la prévention des risques psychosociaux. Avec l'aide de la fonction RH, chaque salarié reste par ailleurs acteur de sa propre santé au travail, d'où la publication d'outils, d'un guide Kering à l'attention des salariés, comprenant des informations et conseils dédiés pour tous les salariés et spécifiquement pour les managers pour les aider à détecter des situations de mal-être dans leurs équipes. »

Conseils et points de vigilance

- Disposer d'un sponsoring fort des instances dirigeantes
- Définir des objectifs propres aux enjeux de l'entreprise mondiale, adaptés à la nature centralisée ou non de l'entité
- Intégrer le bien-être au travail à la stratégie RSE et RH globale du groupe et / ou au programme d'extension de la protection sociale dans le Groupe
- Associer au plus près les collaborateurs du Groupe au déploiement d'une démarche de promotion du bien-être au travail

III LES BONNES PRATIQUES ET L'ÉVALUATION DES POLITIQUES DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL – VERS UN SOCLE MINIMAL D'UNE POLITIQUE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

Comment identifier les besoins des salariés en matière de bien-être au travail ?

L'identification des besoins des collaborateurs en matière de bien-être au travail est essentielle et la base de toute approche.

Elle repose sur la perception qu'ils ont de leurs conditions de vie au travail comprises dans ses quatre dimensions : technique, organisationnelle, relationnelle et conjoncturelle, y intégrant le sens qu'ils en donnent et leurs attentes, même subjectives.

La mise en place d'une démarche participative permettant aux collaborateurs de s'exprimer et d'agir sur leur environnement de travail est une condition clé pour un recensement plus fin de leurs besoins. L'entreprise peut également réaliser un diagnostic partagé et mettre en place des plans d'actions adaptés.

La fixation d'une liste d'indicateurs peut être un préalable nécessaire à la création d'outils d'information destinés aux collaborateurs. Ils doivent pouvoir recouvrir les quatre dimensions des conditions de vie au travail et intégrer des données et informations par exemple liés à l'environnement de travail, l'absentéisme, la santé, la pénibilité, l'accès à la formation, la mobilité, la promotion professionnelle, la reconnaissance et le sens donné au travail dans l'entreprise...

Les outils d'information institutionnels à disposition des entreprises :

Pour exemple : la démarche de l'INRS visant à recueillir les points de vue des salariés sur leur situation de travail.

Afin d'aider à la mise en œuvre de cette approche dans l'entreprise, l'INRS propose deux démarches en fonction de la taille de l'entreprise :

Une démarche construite autour du questionnaire dénommé « SATIN » pour les moyennes et grandes entreprises.
Basé sur une analyse exhaustive des facteurs de RPS mentionnés dans les publications scientifiques, le questionnaire SATIN permet de collecter des informations sur les éléments déterminants du bien-être au travail. A partir de là, des outils d'analyses également fournis permettent de générer de manière simple des graphiques de résultats qui serviront de base à des réunions d'échange visant à faire évoluer les conditions de travail pour un collectif, un site, une entreprise.

Une démarche d'intervention bien-être pour les petites entreprises (< à 50 salariés).
Cette démarche privilégie une action rapide axée sur la construction de solutions. Elle s'adresse à des intervenants (psychologue, ergonome, ...) ayant des compétences dans
la conduite d'entretiens individuels et de groupes, et dans l'animation de discussions collectives.

Les outils d'information sur les besoins des collaborateurs développés par les entreprises :

1 - Questionnaires
2 - Entretiens individuels ou collectifs
3 - Observations au poste de travail
4 - Analyse de documents
5 - Autres...

Ils témoignent !

Quels indicateurs de qualité de vie au travail votre Groupe a-t-il mis en place ?

Engie

« Le Groupe Engie a mis en place des indicateurs opérationnels liés aux risques psycho-sociaux, qui viennent décliner la démarche des 9 engagements pour une meilleure QVT du Groupe. Ces engagements ont pour objectifs d'agir, à la fois sur les comportements managériaux mais aussi sur ceux des collaborateurs. Sur la base d'une enquête annuelle d'engagement, chaque manager peut identifier les forces et points d'amélioration de son équipe en matière de santé mentale et même benchmarker à l'intérieur du Groupe. Il peut ainsi co-construire un plan d'actions, au périmètre de son équipe. »

Quels éléments et bonnes pratiques les entreprises ont-elles mis en place ?

Les éléments et bonnes pratiques mis en place par les entreprises sont très divers, eu égard aux différentes approches culturelles (notamment entre le Groupe et les filiales selon la zone géographique où elle est implantée), à la vision, à la stratégie, au niveau d'engagement, et aux domaines du bien-être définis comme prioritaires ou non par l'entité.

Les six dimensions de la qualité de vie au travail déterminés en France par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) peuvent servir de socle de base commun sur lesquels le Groupe ou ses entités peuvent construire des plans d'actions, appuyer des engagements selon leur degré de priorité et adaptés au contexte culturel local :

- Les relations au travail et le climat social
- Le contenu du travail
- La santé au travail
- Les compétences et parcours professionnel
- L'égalité professionnelle pour tous
- Le management participatif et l'engagement.

Cependant il semble souhaitable d'aller au-delà de ce socle de base commun en l'élargissant à l'approche globale de la situation de travail dans toutes ses dimensions et à l'approche globale de la santé au travail, à savoir :

1. Le sens du travail : utilité sociale, reconnaissance de l'engagement sociétal RSE…
2. La qualité l'environnement technique : outils physiques et numériques, produits, machines, lieux de travail…
3. La qualité de l'environnement organisationnel : objectifs, ressources, planification, compétences, planification, charge de travail, coopération intra et inter-services, latitude décisionnelle, management participatif, respect des équilibres personnels et professionnels…
4. La qualité des relations professionnelles : relations entre pairs, avec la hiérarchie, les clients, les tiers, ambiance de travail, soutien social, reconnaissance, respect de la dignité, sentiment d'équité de traitement et de non-discrimination dont l'égalité professionnelle femme-homme…
5. La qualité de la projection professionnelle : conjoncture et sécurité professionnelle, parcours professionnels, projet professionnel-personnel, mobilité interne-externe-géographique…

Ils témoignent !

Quelles mesures emblématiques le groupe a développé dans un ou plusieurs de ces domaines ?

Kering

« Parmi nos standards sociaux participant au bien-être au travail, figurent notamment la politique Baby Leave permettant la conciliation des temps de vie personnels et professionnels en accordant, à tous les salariés dans le Monde et à leur conjoint, les mêmes droits de 14 semaines de congés payés au titre d'une naissance ou d'une adoption. Figurent également la politique globale sur les violences conjugales de 2020, et la politique sur les droits humains au sein de l'environnement de travail en 2021. Kering propose ainsi à tous ses collaboratrices et collaborateurs qui souffrent de violences conjugales et qui s'en ouvrent de manière totalement confidentielle, des mesures de soutien et d'accompagnement, notamment grâce à des partenariats avec des associations spécialisées. »

Ils témoignent !

Quels indicateurs de qualité de vie au travail votre Groupe a-t-il mis en place ?

Sanofi
« Sanofi a mis en place un Programme global d'Assistance aux Employés (EAP) fournissant un soutien confidentiel 24h/24h et 7j/7j à tous les collaborateurs et leur famille ainsi qu'une aide l pour gérer des problèmes de leur vie privée et professionnelle sous forme de conseils juridiques et financiers. Ce programme est un dispositif extérieur à l'entreprise qui prend en compte les spécificités culturelles sur des thèmes universels comme le stress au travail. Son déploiement dans l'ensemble des pays du groupe, suivant une même approche, contribue à la cohérence de « All Well », programme global de bien-être de Sanofi. La gestion de l'EAP au travers d'un contrat global permet de mobiliser rapidement cette ressource et de l'adapter si besoin comme lorsque nous avons dû soutenir nos salariés Ukrainien face à la guerre, y compris hors de leur pays. »

L'Oréal
« Au travers du programme Share&Care, l'Oréal a développé au sein du Groupe une politique forte visant à la conciliation entre la vie privée et professionnelle, notamment la conciliation liée aux évènements de la vie familiale, en organisant dès avant la pandémie de la Covid-19 le télétravail ou encore en développant une politique d'améliorations des conditions de travail ».

Saint-Gobain
« Un programme ambitieux de prévention santé concernera les 40.000 salariés français à partir de 2023 et pour 3 ans, avec le déploiement, chaque trimestre sur une thématique commune, d'actions nationales et locales sur nos centaines de sites. »

Quels outils d'évaluation des dispositifs de bien-être au travail mettre en place ?

L'évaluation systématique et intégrative de l'ensemble des composantes de la santé au travail
L'évaluation systématique et intégrative de l'ensemble des composantes de la santé au travail est la clé du succès d'une démarche de prévention d'un risque social à l'entreprise favorisant le bien-être au travail.

Afin de mieux évaluer le déploiement d'un programme, de mesures ou de plans d'actions améliorant le bien-être au travail au sein des entités, il convient d'identifier, en amont, les différents types d'impacts qui peuvent être recherchés par l'entreprise engagée dans une stratégie d'amélioration du bien-être au travail.

Certains de ces impacts, notamment la perception individuelle ressentie par les salariés à une amélioration de leur bien-être au travail, pourront être évalués plusieurs années après la mise en place du programme, des mesures ou du plan d'actions.

Ses impacts pourront recouvrir à titre d'exemple :
- Les impacts relatifs à la diminution ou non de l'absentéisme ou du burn-out
- Les impacts relatifs à l'environnement de travail
- Les impacts relatifs à l'image de l'entreprise, la marque employeur, les valeurs et le sentiment d'appartenance à la culture du groupe
- Les impacts relatifs au respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

De manière générale, l'évaluation du bien-être au travail doit permettre de retracer le parcours professionnel des collaborateurs et l'évolution des risques qui peuvent y être associés et ainsi mieux orienter les actions de prévention et en mesurer l'efficacité sur le long terme.

L'évaluation participative grâce à l'appui des managers de proximité
L'évaluation sera d'autant plus utile aux managers de proximité si elle est basée sur une démarche participative de management de la santé au travail coconstruit avec les salariés et contribuera à la performance sociale et économique globale de l'entreprise en phase avec ses objectifs sociétaux et environnementaux.
Le salarié reste acteur de sa propre santé au travail.

A défaut de participation des collaborateurs à l'évaluation du bien-être au travail, toute démarche de prévention et de réduction des risques sociaux et de la santé en entreprise sera inefficace et portera atteinte à la performance sociale et économique de l'entreprise.

Les outils d'évaluation du bien-être au travail
- Questionnaires
- Etudes/ sondages/ baromètres annuels
- Autres...

La régularité de l'évaluation du bien-être au travail
La mise en place d'outils réguliers d'évaluation par exemple via une enquête d'engagement annuelle Groupe ou pays permet de mesurer dans le temps les politiques et actions du bien-être au travail et de s'adapter aux intérêts des collaborateurs qui le considéreront comme une forme de reconnaissance dans le fait d'identifier leurs attentes et d'y répondre sur une base régulière.

Ils témoignent !

Quels outils de suivi et d'évaluation avez-vous mis en place ?

Sanofi
« Le Groupe mène une enquête d'engagement annuelle mondiale dénommée « Your Voice » qui permet, sur la base de 40 questions dont une dizaine traitant des RPS d'évaluer des situations de stress, le degré de satisfaction, de reconnaissance au travail et d'inclusivité des collaborateurs ». Par ailleurs, une revue trimestrielle des performances des collaborateurs permet d'évaluer l'impact des dispositifs sur le bien-être au travail ».

Kering
« Les études et enquêtes d'opinions permettent d'interroger chaque année les salariés sur leur moral, sur leur niveau de stress, sur l'équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle, et sur la santé mentale tout en prenant en considération les biais subjectifs culturels. »

Comment communiquer autour de la politique et des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail ?

Sur le plan interne :
- Développer des outils de communication pertinents (vidéos, témoignages de collaborateurs, etc.).
- Communiquer sur l'état d'avancement de la politique et des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail à l'aide de différents outils pouvant être mis en place en interne : site internet, plateforme intranet, groupes de discussion thématiques, remontées d'informations (etc.).

Sur le plan externe :
- Elaborer un plan média afin de faire connaitre ce que fait le Groupe ou l'entité auprès d'une ou plusieurs cibles (candidats au recrutement, médias, organismes publics, OIT...).
- Articuler la politique et les actions d'amélioration de la qualité de vie au travail avec les autres plans existants (RSE, diversité, engagement)
- S'appuyer sur les autres fonctions internes au groupe.

Ils témoignent !

Quels outils de communication interne et externe avez-vous mis en place ?

Kering
« Kering dispose d'un guide sur le bien-être au travail pour apporter la connaissance des risques psychosociaux et une meilleure compréhension des composantes du bien-être au travail. Ce guide comprend notamment des conseils pour les salariés et spécifiquement pour les managers afin de prévenir et gérer les situations difficiles et prévoir une orientation vers des contacts dédiés. Sur cette base, est déployé un programme de formations présentielles dédié aux managers avec une introduction filmée commune de la direction générale afin de les sensibiliser et les aider à mieux détecter et traiter les situations difficiles au travail. Ce guide et les formations présentielles complètent l'offre de formation dédiée au bien-être au travail, disponible sur la plateforme de formation e-learning auprès de tous les salariés du Groupe dans le Monde. »

Ils témoignent !

Legrand
« Legrand a développé des canaux de communication interne tel l'outil Yammer qui permet de communiquer sur les dispositifs mis en œuvre au niveau des pays. Par ailleurs, l'intranet permet de publier des vidéos témoignages sur l'impact des politiques et dispositifs BET mis en œuvre au niveau des pays. »

Sanofi
« La palette des outils de communication est variée et va par exemple de l'organisation annuelle des « All Well Days au recours aux newsletters et podcasts qui peuvent bénéficier d'une écoute de plus en plus attentive des collaborateurs via un site Intranet dédié ».

Conseils et points de vigilance

- Ne pas hésiter à lister et à communiquer sur les bonnes pratiques et les initiatives qui ont été mises en place dans les différents pays
- Veiller à mettre en place des outils d'évaluation réguliers des politiques et actions de bien-être au travail
- Utiliser des outils de communication.

L'EN3S tient à remercier les membres du groupe de travail ayant permis la réalisation de ce guide :

- **Emmanuelle Lievremont**,
  Directrice Santé et Qualité de Vie au Travail, L'Oréal
- **Hugues De Beaugrenier**,
  Directeur de la protection sociale, L'Oréal
- **Christine Le Louarn**,
  Responsable des relations sociales et responsabilité sociale, Kering
- **Antoine Lajoanie**,
  Responsable adjoint des avantages sociaux et du bien-être, Sanofi
- **Emilie Crindal**,
  Responsable Protection sociale France, Sanofi
- **Emmanuel Bridoux** ,
  Responsable Santé & Qualité de Vie au Travail à la Direction Santé & Sécurité, Groupe Engie
- **Juliette Crindal**,
  DRH Groupe Engie
- **Alexia Paternotte**,
  Group Compensation & Benefits Manager, Legrand
- **Philippe Loubeau**,
  Directeur des Avantages sociaux, Saint-Gobain
- **Ana Catalina Ramirez**,
  Spécialiste technique en sécurité et santé au travail, Bureau International du Travail (BIT)
- **Jean-Christophe Sciberras**,
  PDG et Co-fondateur de Newbridges et Coordinateur de la plate-forme France du GLOBAL DEAL
- **Mickaël Guihéneuf**,
  Ingénieur Conseil, Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM)
- **Olivier Bachelard**,
  Professeur à l'EM Lyon, auteur
- **Valérie Langevin**,
  Experte en ass. conseil sur les Risques psychosociaux, Institut national de Recherche et de Sécurité (INRS)
- **Vincent Baud,**
  PDG Cabinet MASTER, auteur

L'AVENIR
DE LA
PROTECTION
SOCIALE
SE DESSINE
AVEC VOUS

www.en3s.fr

Les membres de la plateforme des entreprises francophones pour les socles de protection sociale ayant participé activement à la réalisation de ce guide :

École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S)
27, rue des docteurs Charcot
CS 13 132
42031 Saint-Étienne

Direction des Relations internationales
international@en3s.fr

la sécurité sociale

Suivez l'actualité de l'EN3S
sur les réseaux sociaux

ECOLE DES DIRIGEANTS DE LA PROTECTION SOCIALE