

**Colloque de l'association femmes de l'intérieur sur le « bien-être au travail » organisé le 4 avril 2019 en partenariat avec la mutuelle Intériale.**  
**SYNTHESE**

**1. Ouverture et accueil par Monsieur Gilles Bachelier, président de la mutuelle Intériale**

Madame la présidente,  
Madame la cheffe de l'Inspection Générale de la Police Nationale,  
Monsieur le chef de l'Inspection générale de l'administration  
Monsieur le directeur des ressources humaines,  
Monsieur le directeur du Chemi,  
Mesdames les membres de Femmes de l'Intérieur  
Chères amies,

Je suis très honoré de vous accueillir dans nos locaux et cela pour la 3ème édition du colloque que nous construisons ensemble. C'est en 2015, que nous avons signé notre convention de partenariat.

Il est particulièrement important pour Intériale de soutenir votre association et cela à plusieurs titres :

En tant que mutuelle implantée au Ministère de l'Intérieur, Intériale est évidemment sensible aux sujets que vous portez. Votre mobilisation en faveur de la place des femmes au sein du Ministère, montre le chemin vers ce qui devrait être une évidence pour tous : l'égalité entre les femmes et les hommes et la mixité des métiers. L'égalité comme la mixité sont faites de symboles et vous, madame la Générale en êtes un incroyable exemple (Et je regrette de le qualifier d'« incroyable » alors que nous sommes en 2019).

Autre point commun : l'intérêt pour la santé au travail.

Vous avez choisi de traiter aujourd'hui du bien-être au travail. Je vois dans la salle quelques-unes de nos interlocutrices privilégiées et régulières : le docteur Florence Foullon qui va participer à cette table-ronde et nos deux sous-directrices de l'action sociale : Anne Brosseau et Noémie Angel, ainsi que notre sous-directeur de l'action sociale et de la santé de la préfecture de Police de Paris, M. Rémy-Charles Marion.

Comme vous, nous sommes mobilisés en faveur de la santé des agents de la fonction publique et plus particulièrement du ministère de l'Intérieur.

Depuis plusieurs années, et notre directrice en charge de la prévention vous les présentera, nous réalisons des baromètres complets sur la santé des agents. Ils sont conçus avec le Ministère qui est toujours très intéressé par nos résultats.

Avec ces données, nous concevons des actions de prévention adaptées. Nous pouvons donner de la substance aux témoignages que nous entendons comme vous, au contact de nos collègues.

Le sujet du colloque : Bien-être au travail.

Alors le travail doit-il être un lieu de bien-être et d'épanouissement ? Vous le savez sans doute, le mot travail tire son origine du « Tripallium » l'instrument de torture. Cette précision étant faite, on comprend tout l'intérêt du sujet que vous allez aborder aujourd'hui.

Au-delà de cette boutade, Intériale s'interroge aussi. A l'appui de nos baromètres, nous organisons des petits déjeuners qui sont des temps de réflexions et de partage avec des responsables RH de la fonction publique. A les écouter, j'ai acquis la conviction que le bien être est le fruit d'une subtile alchimie dont le manager doit trouver le secret : entre motivation du collaborateur, objectifs en adéquation avec les moyens mis à disposition, et respect de la hiérarchie.

Dans la fonction publique, il faut ajouter le sens du travail et particulièrement la mission de service public qui paraissent essentiels pour les agents.

Je suis certain que vous aborderez tous ces sujets et que vos conclusions apporteront un éclairage fort utile à l'ensemble des réflexions et des actions qui sont déjà entreprises par les employeurs publics.

Et avant de conclure, laissez-moi vous redire combien je suis heureux qu'Intériale permette d'être ce trait d'union entre les associations du Ministère de l'Intérieur, comme la vôtre, et les acteurs de l'action sociale, de la santé et des ressources humaines, que je remercie encore chaleureusement pour leur présence à vos côtés ce soir.

Je vous souhaite d'excellents travaux.

## **2. Présentation du baromètre réalisé par la mutuelle Intériale par Marie-Pierre Janvrin, directrice de la prévention d'Intériale**

Pour la 3e année, la mutuelle Intériale a organisé un baromètre Santé-Prévention auprès des agents de plusieurs ministères (voir slide en pièce jointe). 7360 actifs ont ainsi été interrogés en 2018.

– 9 agents sur 10 se disent en bonne ou très bonne santé. Cependant, les chiffres sont inférieurs pour les femmes, quel que soit le ministère interrogé ; pour le ministère de l'intérieur, 89 % de réponses positives pour les femmes et 95 % pour les hommes ;

– sur l'avenir de la société française, les réponses optimistes vont de 60 à 85 % dans les différents ministères, mais que 25 % au ministère de l'intérieur ;

– sur le stress au travail, tous ministères confondus, 73 à 70 % des agents se disent

stressés de temps en temps, en priorité par le travail, puis les proches, puis la vie de famille ;

– sur la satisfaction globale au travail, les chiffres sont identiques depuis 2014 pour tous les ministères : 74 % de satisfaits et on constate une légère satisfaction supplémentaire pour les femmes (76 %) ;

– les motifs de satisfaction : la mission de service public ; l'ambiance au travail pour le ministère de l'intérieur exclusivement ; la possibilité de prendre des décisions soi-même ;

– les motifs « d'insatisfaction » (ceux qui obtiennent moins de 50 % de satisfaits) : la reconnaissance par l'encadrement, la rémunération, les conditions de sécurité, la reconnaissance par le grand public ;

Nota : sur ces 2 aspects, la notion de mission est importante.

– 1 agent sur 10 ne réussit pas à gérer ce stress. 41 % du ministère de l'intérieur disent avoir été soutenus par la hiérarchie (en fait, 47 % des hommes et 36 % des femmes).

### **3 Témoignages des médecins de prévention.**

**Le Docteur Clary-Boucheron**, *inspectrice de la médecine de prévention au contrôle général des armées (ministère des armées).*

« Il y a un vrai problème de perception du travail. Pour un médecin du travail, le travail est fondamental dans la vie des personnes ; c'est le cordon ombilical qui permet de se connecter à la société. Les médecins du travail constatent qu'il y a chez les agents une volonté de faire un bon travail, donc le souhait de faire un travail de qualité, un travail efficace. D'où des problèmes de tension lorsque la qualité du travail n'est pas au rendez-vous ou n'est pas reconnue».

**Le Docteur Foullon**, *médecin-chef du service médical de prévention et de santé au travail (ministère de l'intérieur).*

« Le baromètre qui a été présenté nous offre de précieuses indications sur la santé des personnes interrogées, nous devons en tenir compte pour orienter la prévention de la santé au travail. Au cours de nos études de médecine on se plaît à nous rappeler : « *écoutez votre patient, il vous donne le diagnostic* ». Le baromètre présente donc le ressenti des agents, leur façon d'appréhender leur vie professionnelle et leur vie privée. On y retrouve à peu de choses près les mêmes éléments que ceux que l'on recueille auprès des agents lors des consultations médicales de prévention.

Par ailleurs, parler de bien-être au travail peut être ressenti comme décalé lorsque certains lieux de travail connaissent des situations de crise (préfecture du Puy-en-Velay, travail de maintien de l'ordre des CRS...).

Il faut effectivement pouvoir compenser ces situations délétères et violentes, et cela exige de réfléchir et travailler en pluridisciplinarité. Un dessin humoristique illustrant la qualité de vie au travail et la médecine du travail vue par l'oeil d'un chef d'entreprise avait comme légende : « *je vous ai demandé de les soigner, pas de leur trouver des maladies* ».

Cette vision de la santé au travail et de la qualité de vie au travail est plutôt pessimiste : souvent peu de temps et de moyens pour faire une vraie politique de prévention. Pourtant le constat majeur : la notion de travail bien fait est importante pour les agents ; le travail est protecteur ; quand le travail perd cette notion de protection, il y a crise et problème dans le service ».

**Docteur Clary.**

« Les RPS : il faudrait plutôt parler des troubles sociaux psychiques. Dans l'ensemble des services, la mission de prévention est confiée un groupe spécialisé. En tant que médecin de prévention, elle considère que c'est une erreur et que ces problèmes concernent avant tout le travail, l'organisation et le management.

Les hommes ont besoin de se construire par le travail ; et donc le travail des préventionnistes doit s'intéresser au travail lui-même (le temps de travail, les conditions de travail...). Il ne faut pas tomber dans le biais du « despotisme compassionnel » qui consiste simplement à prendre en charge psychologiquement les agents qui ne vont pas bien ».

**Docteur Foullon.**

« Attention aux injonctions paradoxales que l'on décèle à travers les résultats du baromètre : les agents sont satisfaits de la mission de service public, mais estiment en même temps que l'accueil du public est difficile et peut les stresser. Il y a de l'ambivalence dans les appréciations et le ressenti ; il faut donc amener les personnels à trouver des compensations. L'organisation du temps de travail est en fait un vrai challenge».

**4. Intervention de Monsieur Baptiste Rappin, maître de conférences, IAE Metz School of management (université de Lorraine).**

Je commencerai par remercier l'association Femmes de l'Intérieur, les organisatrices de ce colloque, pour cette invitation : je suis ravi d'être ici parmi vous pour partager les réflexions qui vont suivre. Et j'espère répondre à leurs attentes en énonçant quelques idées hors des sentiers battus, hors des propos convenus, notamment sur l'importance de mieux accompagner les salariés. Car dire qu'il est important d'accompagner les collaborateurs en vue de cultiver leur bien-être, c'est là une proposition difficilement falsifiable, c'est donc un lieu commun, c'est par conséquent un parasite pour la pensée. Aussi voudrais-je me présenter devant vous non pas en prétendant détenir le secret de la pharmacopée du bonheur dans les organisations, mais plus modestement en m'évertuant à problématiser les rapports du travail (du travail en général et du travail contemporain en particulier) et du bien-être, ainsi que le libellé de cette rencontre y invite.

Veillez en outre, chère assemblée, chères femmes de l'Intérieur, excuser mon arrivée tardive : les hasards du calendrier font que j'étais aujourd'hui en compagnie de cadres supérieurs du secteur de l'assurance. Et il se trouve qu'ils se posent des questions tout à fait semblables aux vôtres. Si je résume : comment parvenir à être efficace tout en

prenant soin des salariés ? Comment cultiver la performance, économique, sociale ou politique, tout en limitant les risques psycho-sociaux ? La question du rapport entre travail et bien-être devra donc s'envisager d'une manière générique, car elle relève de la structure même du travail à notre époque, au sein de la société dite post-industrielle. Mais elle ne devrait pas faire l'économie d'une prise en compte spécifique de votre activité : le service de l'État, c'est-à-dire de la structure historique du politique en Occident moderne. Hélas, je n'aurai guère le temps, en vingt minutes, d'aborder cet aspect-là.

Alors débutons notre réflexion par la facilité en rappelant l'étymologie et la provenance du terme « travail » : cela est bien connu, il dérive du latin *trepalium*, lui-même issu du grec *tripassalon* : il s'agit d'un instrument comportant trois pieux, deux verticaux et un transversal, auquel on attachait les animaux pour les ferrer ou les soigner, ou les esclaves pour les punir et les torturer. Le travail est donc un joug et une fixation, une contrainte à laquelle on n'échappe que difficilement : le mot garda à ces débuts cette connotation négative car il désigna en premier lieu, au XI<sup>e</sup> siècle, la douleur de l'enfantement, avant de renvoyer, de façon plus générale, vers la peine, la souffrance, la fatigue. Ce n'est qu'au milieu du XIII<sup>e</sup> siècle que le terme de travail pointe les difficultés liées à l'activité artisanale et au début du XVII<sup>e</sup> siècle qu'il englobe l'activité quotidienne professionnelle nécessaire à la subsistance. Nous ne devons pas prendre à la légère, me semble-t-il, ce bref détour étymologique. D'une part, parce qu'il met immédiatement en évidence la tension entre le travail, empli de négativité, et le bien-être, caractérisé au contraire par la positivité – nous reviendrons dans quelques instants sur cette tension des opposés ; d'autre part, car il nous mène tout droit vers un aspect essentiel du travail trop souvent négligé, et sur lequel je voudrais à présent m'attarder.

Qu'est-ce que le réel ? Nombre de philosophes, si ce n'est tous, se sont attaqués à cette redoutable question. Cela signifie que nous disposons, si nous prenons le temps de nous y arrêter, d'environ vingt-cinq siècles de réflexions à ce sujet. Je voudrais ici retenir l'option d'un philosophe français qui vécut entre 1766 et 1824, à savoir Maine de Biran. Pour ce dernier, la volonté de l'individu s'exprime dans la résistance du non-moi au moi, c'est-à-dire dans l'effort. Plus encore, c'est durant l'effort que le moi prend conscience de lui-même, car il rencontre sur sa route quelque chose qui lui résiste : cette résistance n'est autre que le réel qui, parce qu'il est régi par l'implacable nécessité des lois de la nature, ne se plie pas docilement au projet de la volonté. En d'autres termes, le moi se révèle à lui-même dans l'activité car il se découvre comme cause efficiente, comme principe agissant ; mais cette conscientisation de soi n'est possible qu'à l'aune de la rencontre d'une butée, de la confrontation avec une difficulté, de l'épreuve de la résistance. On doit se cogner contre le réel pour éprouver sa propre existence.

Que nous apprend la pensée philosophique de Maine de Biran sur le travail ? Où nous conduit-elle ? Aux éléments suivants : en tant qu'activité d'un moi, le travail est effort, c'est-à-dire tête-à-tête, et même casse-tête, avec la résistance du réel. C'est aussi vrai de l'ouvrier qui rencontre quotidiennement des problèmes techniques à résoudre que de l'employé de bureau qui se heurte au logiciel ou au système d'information qui refuse de se plier à sa volonté. Travailler, c'est faire l'épreuve du réel, et par là-même

l'apprentissage du principe de réalité, qui énonce qu'on ne peut prendre ses désirs ou ses rêves pour la réalité. De ce point de vue, le travail est une activité humaine qui, au même titre que le sport ou l'art, se trouve à l'origine du sentiment de soi.

Mais il y a plus : dans le travail, nous cherchons à être efficace, c'est-à-dire à atteindre des objectifs ; cela signifie que nous devons redoubler d'efforts, et donc de fatigue, pour surmonter les difficultés rencontrées. Ce qui est ainsi mis à l'épreuve est d'une part la persévérance, ou le refus de la fuite devant l'échec que l'on juge seulement provisoire, et d'autre part l'intelligence qui, sous la forme du calcul, de la ruse ou encore de la créativité, élabore les moyens de dépassement de la résistance. En d'autres termes, dans le travail, nous développons nos facultés, nous nous bonifions, car nous y sommes tous les jours mis au défi. C'est ainsi que naissent les fameuses « ficelles du métier ». Au sentiment de soi, inclus dans l'effort inhérent à l'activité, s'ajoute la fierté du travail accompli, la satisfaction d'y être parvenu et d'avoir élaboré une solution adéquate. Tout ce que je viens de dire donne les premières clefs pour comprendre ce qu'il faudrait entendre par un travail, non pas source de bien-être, mais, plus simplement peut-être, « humanisant » :

1° Premièrement, tout individu recherche dans le travail l'occasion de se sentir exister ; or, force est de constater que l'ennui gagne les entreprises et, plus encore, l'administration. On connaît aujourd'hui ce phénomène sous le terme anglais de « bore out ». De même qu'un corps non stimulé s'empâte, de même un esprit non sollicité s'encroûte : l'ennui est le premier ennemi du travail humanisant.

2° Deuxièmement, le travail est une mise à l'épreuve de soi lors de laquelle chacun révèle ses compétences, son ingéniosité, son aptitude à composer de façon créative avec le réel. Cela signifie que la pensée managériale, aujourd'hui dominante, qui pense que les mêmes recettes peuvent s'appliquer dans tous les contextes, qui ne cesse de créer des processus et ne laisse pas de formaliser des tableaux de bord, se révèle un véritable poison pour le développement de l'intelligence humaine au travail. La codification intégrale fait disparaître les marges de manœuvre au sein desquelles la liberté d'action, même minime, s'enracinait.

3° Troisièmement, le travail peut être accompli et apporter tous les bénéfices décrits ci-dessus qu'à la condition que les moyens idoines soient mis à disposition des personnes concernées. On peut accoucher des plus belles fiches de poste, des plus belles feuilles de route, des plus beaux livres blancs, ils resteront illusions et chimères sans une allocation de ressources matérielles et organisationnelles. La disjonction entre moyens et fins fait naître la frustration, c'est-à-dire le sentiment d'empêchement – si vous suivez mon raisonnement, empêchement de faire aussi bien qu'empêchement d'être –, ainsi que la rancœur envers la hiérarchie, qui conduit au désengagement. J'ai pris le temps de décrire le travail, et j'ai pour l'instant laissé de côté, volontairement bien sûr, la seconde notion en jeu dans l'intitulé de cette rencontre : le bien-être. Nous sommes à présent équipés pour l'aborder. Et ici, une fois de plus, commençons par les évidences : l'expérience du bien-être, c'est-à-dire le sentiment général d'agrément et de satisfaction, est consubstantielle aux sociétés individualistes et hédonistes, les nôtres, pour lesquelles le plaisir semble être devenu l'un des critères majeurs en matière de décision : dans l'acte

de consommation, dans l'acte d'adhésion à un groupe de personnes, dans la formation d'un couple, dans les choix d'orientation puis de carrière, etc.

Et si le plaisir est devenu une valeur cardinale des sociétés développées, c'est bien parce qu'il représente la positivité à l'état pur, un moment sans contrainte ni souffrance à travers lequel désir et réalité, plutôt que de s'entrechoquer comme dans le travail, convergent. Une perspective historique, qui prend pour guide non plus la photographie instantanée du temps contemporain mais la longue durée historique, met en évidence la lente évacuation de toutes les formes de négativité en Occident : Philippe Ariès montre que la mort a peu à peu quitté l'espace public, Georges Vigarello retrace le refoulement progressif de la saleté et la montée en puissance de l'hygiénisme, David Le Breton établit que la douleur ne fait plus partie de la conception postmoderne du corps, etc. : nous pourrions multiplier les exemples d'historiens et d'anthropologues dont les recherches mènent au même constat, à savoir l'élimination progressive de la négativité des sociétés modernes et industrielles. Je le formulerai ainsi : nous autres occidentaux avons rêvé de bâtir la Jérusalem céleste sur terre, or la perfection ne supporte pas la finitude, la mort, la blessure, la douleur, la saleté, la folie, le dysfonctionnement, etc.

Il me semble que l'importance que le bien-être revêt aujourd'hui ne saurait se comprendre sans cet arrière-fond historique. Et cela me permet de décrypter son lien avec le travail de la façon suivante : le discours sur le bien-être au travail correspond à une utopie qui ne tient pas compte de la part de négativité inhérente au travail réel. L'amélioration des conditions de travail, les animations proposées (des conférences aux séances de yoga), la recherche d'une architecture intérieure design, le jardin zen et le potager, bref, toute la panoplie de la promotion du bien-être au travail qui culmine dans la récente mode des « Responsables bonheur » sont censés rendre le travail moins pénible, plus supportable voire même agréable.

Bien sûr, l'on ne saurait se plaindre de ces initiatives : qui donc pourrait souhaiter travailler dans un environnement dégradé ? Mais il convient tout de même de pointer toute la teneur utopique du discours sur le bien-être : en premier lieu, il ne prend pas en compte la négativité inhérente à l'acte même du travail, il met en scène des univers propres, lisses, sans aspérités, maternants, réconfortants, ludiques, des sortes de cocon douillet où le salarié, devenu d'ailleurs un collaborateur, devrait se sentir en sécurité, peut-être même comme chez lui. La violence du réel et de sa résistance entêtée à nos projets et à nos actions se trouve totalement évacuée, comme si travailler était devenu facile et pouvait, voire devait, se faire en toute décontraction. Mais il est une seconde dimension utopique du discours sur le bien-être : c'est qu'il ne colle pas aux faits. Par exemple, de récents sondages nous apprennent que 90% des salariés français sont en cours de reconversion ou songent à se reconvertir ; que seuls 11% d'entre eux se disent impliqués dans leur organisation alors que, paradoxalement, en tout cas de prime abord, 75% se déclarent heureux dans leur travail. Ces derniers chiffres mettent la puce à l'oreille : peu satisfaits de leurs organisations, les Français aiment encore leur métier ; c'est pourquoi il conviendra de distinguer entre l'implication organisationnelle, qui tend à baisser significativement, et l'implication professionnelle, qui tend à résister à ce

mouvement d'érosion.

Mais empruntons un dernier détour : le bien-être est à ce point devenu une norme culturelle qu'il fait partie de la canonique définition de la santé énoncée par l'Organisation Mondiale de la Santé dans le préambule de sa constitution : « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Il est vrai que la santé, dans la médecine positiviste du XIXe siècle, se définissait comme « la vie dans le silence des organes » selon l'expression du Professeur René Leriche ; on pourrait en quelque sorte dire : « pas de nouvelles, bonnes nouvelles » ; quand le corps se tait et ne se fait pas entendre, c'est qu'il se porte bien. À cette conception minimaliste de la santé, réduite à l'absence de maladie, l'OMS oppose une vision maximaliste : être sain, c'est disposer d'un corps et d'un esprit dont le bien-être est complet, et même jouir de relations sociales qui nous comblent. Au vide du silence des organes succède le trop-plein du bien-être.

Car il faut bien dire que, selon cette définition de l'OMS, peu de personnes se trouvent en bonne santé. Même quand tout va bien, notre quotidien est tissé de petites douleurs, de petits bobos, de petits tracas, de petites contrariétés, de petites tensions amicales ou relationnelles, tant et si bien que l'état complet de bien-être n'existe quasiment jamais, et certainement pas de façon durable. Pour ma part, j'adopterais la position plus nuancée et plus réaliste du philosophe Georges Canguilhem qui définit la pathologie non plus comme un écart à une norme, comme une déviance, mais comme une autre manière d'être. Prenons un exemple : si je me casse le poignet ou la cheville et que je me retrouve amoindri par la pose d'un plâtre, alors j'invente de nouveaux gestes, je mets au point de nouveaux modes opératoires, j'adopte de nouveaux comportements, qui tous me permettent de continuer à agir. Allons même plus loin : mon corps, malgré toutes les séances de rééducation chez le kinésithérapeute, ne fonctionnera plus jamais comme avant le traumatisme : il devra faire avec la mémoire de la blessure, il devra compenser, et poser de nouvelles normes de fonctionnement. Et c'est précisément là où je voudrais en venir : le vivant ne suit pas une loi qui le surplombe, celle de la santé en l'occurrence, il est créateur de normes, toujours particulières, toujours singulières, toujours locales, car les corps diffèrent les uns des autres. Telle est la plasticité du vivant.

Il est alors temps de regagner le terrain du travail. Que serait un travail sain, et donc humanisant, si l'on envisage, avec Georges Canguilhem, la vie non plus comme soumise à des prescriptions extérieures mais comme activité normative ? Cela revient à poser la question suivante : où devraient se créer les normes du travail, c'est-à-dire les façons jugées les plus pertinentes d'atteindre un objectif donné ? Eh bien, dans l'activité même du travail, dans son épreuve. De même que le vivant pose ses propres normes dans le fait même de vivre, de même la personne engagée dans l'action crée ses propres normes au cours de l'action. Ce n'est pas pour rien que c'est en marchant que l'on apprend à marcher, ou en forgeant que l'on devient forgeron.

Or, le travail, dans une société industrielle, n'est plus le travail d'une seule personne, comme cela pouvait être le cas durant la période médiévale, mais celui d'une pluralité



d'acteurs : c'est donc un collectif qui est à l'origine de la norme. Autrement dit, il revient au groupe de pairs de formuler, pour un temps donné, les règles techniques et sociales, c'est-à-dire les modes opératoires et les dispositifs organisationnels, destinées à atteindre les objectifs fixés. Il s'agit d'une activité proprement délibérative, d'une négociation basée sur des arguments éprouvés par l'expérience, ce qui implique les personnes étrangères à la technicité en question, au domaine de compétences concerné, ne peuvent pas participer à cette élaboration de normes sociotechniques. Elles ne sont tout simplement pas légitimes.

Je conclurais alors sur ce point : la question de l'organisation du travail est généralement absente des discours sur le bien-être au travail : ces derniers ne font alors, au mieux, qu'effleurer le cœur de l'intérêt des personnes pour leur métier et du sens de leur travail qui proviennent, en synthèse, des trois éléments suivants : 1) le sentiment de soi dans l'effort ; 2) la stimulation engendrée par la résolution des problèmes rencontrés ; 3) la participation active et effective à la définition des règles du métier. De ce point de vue, on peut dire que la question du bien-être apparaît comme l'arbre qui cache la forêt ; cela signifie que le désamour pour le travail, la souffrance et le mal-être éprouvés, proviennent moins des conditions de travail (expression que je prends ici en un sens très large) et même de la pénibilité des tâches que de l'organisation du travail qui prend aujourd'hui la forme du management scientifique. Brièvement, et pour faire symétrie avec les trois points soulignés à l'instant :

1° l'évaluation par les indicateurs ne prend en compte ni l'effort fourni, ni la perspicacité déployée dans l'action ; elle se contente d'enregistrer des résultats sous une forme quantitative, faisant ainsi abstraction de l'expérience concrète, charnelle et collective du travail ;

2° la formalisation pointilleuse de l'activité, qui est le cœur de la démarche qualité ou encore du Lean Management, réduit de façon drastique les marges de manœuvre et les espaces de créativité ;

3° les normes du métier sont de moins en moins définies par les techniciens, et de plus en plus prescrites par la technostucture (le service des ressources humaines) et la hiérarchie (le fameux « n+1 »). Elles apparaissent ainsi aux acteurs comme tombées du ciel.

Au fond, en résumé, la question du mal-être au travail ne devrait pas nous amener à une interrogation sur le bien-être ou sur la qualité de vie au travail, comme cela est désormais de coutume, mais sur la problématique bien plus cruciale de l'organisation contemporaine du travail.

## **5. Réactions et questions**

Les médecins de prévention sont optimistes ; la meilleure prévention consiste à ce que chacun se sente actif ; il faut donc adapter le travail à l'homme et non l'inverse, ce qui est malheureusement souvent le cas. Ce serait une erreur de parler de « bonheur au travail », terme peut-être excessif, plutôt que de « qualité de vie au travail ».

La question de l'épuisement professionnel concerne beaucoup la hiérarchie intermédiaire et interpelle les dirigeants.

**Q. Quelles solutions pour les postes exposés au burn out et bore out ?**

Pour aider les personnes, il faut les impliquer au maximum dans le travail. Tout le monde doit trouver sa place ; il ne faut plus considérer les agents comme de simples exécutants. Il faut également revoir l'organisation et le fonctionnement des services, vérifier la répartition des tâches, veiller à gérer les conflits interpersonnels qui proviennent souvent de problèmes d'organisation (N+1 court-circuité par exemple).

**Q. Est-ce au manager de traiter ?**

Il y a une Vulgate du manager vu comme un héros ; il pourrait actionner différents leviers pour régler les problèmes. Cependant, on constate qu'il y a 20 % d'étudiants qui étudient spécifiquement le management, beaucoup d'autres qui suivent des cours dans d'autres écoles ; l'enseignement du management est un mouvement massif. Mais les problèmes persistent.

Mais on a évacué d'une part la dimension politique et d'autre part la caractéristique de l'homme d'être mu par des pulsions. Il y a un vrai besoin d'appartenance pour créer des motivations. Le management s'approprie aujourd'hui l'organisation du travail en enlevant aux acteurs de terrain même la possibilité de s'organiser.

Le baromètre montre que la principale source de reconnaissance, ce sont les pairs. Lorsque l'on décide « comment faire » d'en haut, on prive les acteurs du terrain de le faire.

**Q. La présence de femmes dans un milieu masculin est-elle source supplémentaire anxiogène ? Les femmes sont-elles davantage stressées parce qu'ayant le souci de bien faire ?**

Pour les femmes, vouloir bien faire c'est totalement vrai. Mais la différence avec les hommes, les femmes gèrent leur stress, se soignent. Les hommes ont peur du médecin. Cependant les choses évoluent avec la nouvelle génération qui partage davantage la charge du stress familial.

**Q. La présence d'une certaine négativité ?** Il y a dans le paysage des ordres rituels : l'église, le cimetière autour, la mairie. Aujourd'hui, on reporte vers l'extérieur des villes le cimetière et on ne rend plus visibles les questions du « tragique de l'homme ». On constate une lente désymbolisation de nos sociétés, ce qui explique la crise de l'État et l'explosion de la violence.

**6. Clôture par Isabelle Guion de Méritens, présidente de l'association Femmes de l'Intérieur**

Monsieur le président d'Intérieure

Monsieur le Chef de l'Inspection Générale de l'Administration  
Monsieur le président du Conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation  
Mesdames et Messieurs les directeurs

Mesdames et Messieurs,  
Chers amis,

Il appartient de conclure ces échanges et c'est un grand plaisir pour moi.

Je souhaite tout d'abord remercier chaleureusement Monsieur Gilles Bachelier, président d'Intériale et à travers lui l'ensemble de ses équipes, qui nous a accueilli aujourd'hui dans ses très belles installations, à la fois pour notre assemblée générale et pour ce colloque organisé en partenariat.

Intériale nous soutient depuis la création de l'association en 2013 et nos réflexions et travaux partagés me font progresser mutuellement ; un grand merci à vous Monsieur le président.

Mes remerciements vont également à tous, directeurs centraux, autorités du ministère de l'intérieur, qui nous faites l'honneur et l'amitié d'être présent aujourd'hui, comme à certaines de nos activités annuelles, malgré l'actualité chargée du ministère cette semaine en raison du G7. Je le rappelle, en 2013, le secrétaire général du ministère a été un acteur déterminant dans la création de l'association, et depuis, le soutien du ministère reste constant. Nous y sommes sensibles et cette année, nous formaliserons avec M Christophe Mirmand, secrétaire général du ministère, nos engagements réciproques dans une convention partenariale aux objectifs ambitieux. Merci donc à vous tous de manifester ainsi le soutien du ministère dans toutes ses composantes.

Je me tourne maintenant vers les intervenants de ce colloque pour les remercier d'avoir répondu à notre sollicitation et surtout les complimenter pour la qualité de leurs interventions et du dialogue avec la salle.

Au-delà de la question du bien-être, c'est pour les femmes / et les hommes du ministère la question des normes et pratiques professionnelles qui continuent à produire des inégalités : ex :un management où le présentéisme (horaire tardif, long, rigide) impacte davantage les femmes ; des passages en cabinet ministériel, « accélérateur de carrière », mais très chronophages, et surtout accessibles aux hommes ; des réseaux de cooptation, visibles ou non, qui favorisent les hommes dans les nominations ; un temps partiel jugé incompatible avec l'aspiration à « faire carrière » ; la contrainte de la mobilité géographique... ; c'est aussi et surtout des attentes partagées par tous sur l'équilibre des temps de vie, la nécessaire conciliation de la vie personnelle et professionnelle... toutes questions qui aujourd'hui s'inscrivent directement dans le projet de transformation de la fonction publique et plus directement de modernisation du ministère de l'intérieur.

L'association femmes de l'intérieur entend contribuer à ces réflexions et porter ainsi la

parole de ses femmes en responsabilité. Nos adhérentes sont des professionnelles engagées, ayant une vision transversale des pratiques de notre ministère. Elles savent transcender les différences de corps et de statuts ; elles se rassemblent pour être forces de proposition.

Ce travail, ces échanges, les femmes de l'association le réalisent également en inter réseaux de la fonction publique et je remercie toutes les représentantes des réseaux amis présentes dans la salle. Un laboratoire d'idées a ainsi été créé, avec des rencontres régulières qui permettent aujourd'hui, sous la bannière d'Administration Moderne, de faire des propositions aux différents ministères, de participer aux échanges sur certains projets de loi, ou de faire comme ce sera le cas pour le projet de loi sur la fonction publique, des propositions d'amendements sur le texte, propositions échangées avec les conseillers du président de la république ou aujourd'hui et demain lors d'auditions à l'Assemblée nationale.

Pour nous toutes, la mixité comme la diversité représentent un moteur puissant de la modernisation publique, et un levier fort pour mieux répondre aux attentes de nos concitoyens. Je ne peux donc que vous engagez, nous engager à travailler ensemble pour ses grands rendez-vous.

Encore un grand merci à tous pour votre présence. Merci à Anne Badonnel pour tout le travail réalisé pour organiser et animer de belle façon ce colloque. Et je vous convie maintenant tous à répondre à l'invitation d'Intériale en partageant le verre de l'amitié.