



Dominique Démaret
Le 5/12/16 à Paris



Accompagnement du CHSCT pour la mise en œuvre d'un plan d'actions de prévention.

Proposition



Le contexte

Une démarche de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration des conditions de travail a été initiée en 2015. Le rapport d'étude produit fin 2015 a mis en évidence une exposition réelle des agents aux risques psychosociaux qui s'est traduite par des atteintes à la santé pour certaines personnes.

Les principaux domaines qui ont été identifiés comme porteurs de risques ressortent globalement de l'organisation du travail qui a été fortement bouleversée à plusieurs reprises, notamment depuis le projet de service de 2010, et qui n'est pas parvenue à se stabiliser de manière satisfaisante du point de vue des conditions de travail des agents.

De fait, l'élaboration du plan d'actions de prévention nécessaire et souhaité par la direction, peine à se mettre en place faute de réponse des personnels à ses invitations. Les membres du CHSCT ont présenté lors de la réunion du 7 novembre un rapport alarmant fondé sur des entretiens spontanés d'agents qui mettent notamment en évidence les difficultés liées aux relations avec l'équipe de direction et plus largement une confusion des rôles dans le management des équipes. Cette situation est à l'origine de dysfonctionnements importants de l'organisation qui expliquent la multiplication des symptômes de souffrance au travail.

La demande

C'est dans ce contexte de crise que la directrice régionale, au sein du CHSCT et en accord avec l'ensemble des membres et l'intersyndicale, a décidé de solliciter **futur antérieur** en la personne de Dominique Démaret, pour accompagner le CHSCT dans une démarche associant l'ensemble des agents pour élaborer un plan d'actions de prévention. La dernière version du DUERP datant du 1^{er} avril 2014, il a été décidé que son actualisation serait la démarche la plus appropriée.

En effet, cette mise à jour doit se faire régulièrement et notamment quand le besoin se fait sentir à travers des dysfonctionnements et des atteintes à la santé au travail des agents. L'objectif est de mettre en évidence les activités réellement exercées afin d'identifier si les situations de travail présentent des facteurs de risques pour la santé physique et psychique des agents. Sur ce point, il paraît pertinent de se fier à la démarche telle que préconisée par la CCHCT (Commission centrale hygiène, sécurité et conditions de travail du conseil supérieur de la fonction publique de l'État) lors de sa réunion en mars 2015. Elle présente l'avantage d'être connue par les acteurs de la prévention et elle répond aux principes indispensables en matière de prévention des risques.

Nos principes d'intervention

1. Les conditions de réussite de la démarche

Cette démarche ne peut se réaliser qu'avec le concours de tous et dans un cadre constructif qui est celui d'une démarche concertée et négociée en facilitant la participation du personnel pour des entretiens et en fournissant aux groupes d'enquête des éléments d'information pertinents dans les domaines couverts par la mission.



2. Prévention des risques et dialogue social.

La prévention des risques pour la santé physique et psychique au travail ne peut se mettre en place que dans le cadre d'un travail partagé au sein du CHSCT présidé par la direction. La première mission du CHSCT est une mission de prévention des risques et il est dans ses prérogatives d'organiser des commissions d'enquête pour réaliser sa mission.

3. Travail prescrit, travail humain

Ce sont les agents qui travaillent, qui savent identifier les difficultés qu'ils rencontrent pour « bien faire leur travail ». Ce sont eux également qui savent comment adapter l'organisation du travail aux nouvelles contraintes qui pèsent sur l'institution. C'est donc avec eux qu'il convient d'analyser les situations de travail afin d'identifier les risques éventuels. Le chef de service, dans sa mission d'encadrement des activités des agents est attendu pour organiser le travail de son équipe. Il est ainsi à même de s'engager sur des actions de prévention élaborées au sein du service.

4. Un dispositif de formation action

Nous proposons de réaliser un transfert de compétences dans l'action partagée. En effet, les problématiques de souffrance au travail sont récentes et les mécanismes humains à l'oeuvre derrière les symptômes encore mal connus sur le terrain. Partir d'un état des lieux des symptômes de souffrance au travail ne permet pas de déboucher sur des plans d'action, si on ne connaît pas les mécanismes humains qui entraînent des atteintes de la santé. Nous débuterons par une formation des acteurs concernés, principalement les membres du CHSCT et des groupes d'enquête et les responsables de services qui sont en charge des conditions de travail à travers les modalités de management qu'ils adoptent.

Le dispositif proposé

1. Un groupe de pilotage de la démarche issu du CHSCT

Lors de la réunion du 28 novembre 2016, il a été décidé que cette démarche serait développée sous l'impulsion d'un groupe de pilotage dont le rôle consisterait à faciliter le déroulement des opérations et à arbitrer certains choix. Le groupe de pilotage, dont la composition a été validée par le CHSCT, réunira : la secrétaire du CHSCT, le conseiller de prévention, l'ISST, l'assistante sociale, le médecin de prévention, un représentant par syndicat, la RH en binôme avec la SG. Il sera présidé par la directrice adjointe.

Ce groupe sera notre référent tout au long de la démarche, il sera plus particulièrement amené à relayer les informations auprès des agents et à rendre compte des travaux auprès du CHSCT en séance plénière.

2. Une enquête au plus près des activités.

La démarche mise en oeuvre pour évaluer les risques professionnels représente une opportunité de se pencher sur le travail qui se déroule dans l'ensemble des zones de

l'institution, avec une approche très concrète, centrée sur les difficultés que peuvent rencontrer les salariés pour effectuer telle ou telle opération, et qui peuvent expliquer la survenue de certains risques.

Les constats effectués lors de cette évaluation pourront aussi éclairer les efforts effectués vis-à-vis des conditions dans lesquelles s'exerce le travail. Les difficultés rencontrées sur les postes de travail sont à la fois génératrices de risques et d'effets sur la qualité du travail réalisé. Cette articulation entre le travail, les risques, et la performance globale est au coeur de l'approche qui guidera notre analyse. Pour réaliser cette enquête sur les activités, il convient de constituer un petit groupe d'enquêteurs de 3/4 agents. Pour permettre de réaliser l'enquête dans les meilleurs délais et associer plus largement les agents, nous proposons ici de constituer 2 groupes qui se répartiront les différents services à enquêter.

Nous nous associerons aux groupes d'enquête pour les aider à remplir leur mission en participant aux enquêtes et à l'analyse des matériaux recueillis. Leur connaissance du contexte, des modes de fonctionnement des services de l'état, des spécificités locales et des évolutions vécues au sein de l'institution seront également précieux pour réaliser un DUERP de qualité.

3. Les axes de l'analyse

L'évaluation des risques professionnels doit, à notre avis, remplir quelques critères permettant de contribuer à son efficacité :

- une démarche à mettre en lien avec l'ensemble des enjeux liés à la réalisation d'un travail de qualité,
- une démarche simple de mise en oeuvre, qui soit réellement opérationnelle,
- favoriser une dynamique interne à l'institution, mobiliser les acteurs,
- une démarche qui permette de procéder à une évaluation de tous les risques professionnels, sans toutefois laisser penser qu'une exhaustivité est possible et permettre aux acteurs de l'institution de s'organiser dans la durée, de manière progressive et itérative,
- faire comprendre que les risques ne sont pas soit techniques, soit organisationnels, qu'ils résultent de configurations multifactorielles des situations de travail,
- ne pas tomber dans des quantifications ou des classifications trop complexes des différents risques, mais aider les acteurs à définir des priorités,
- définir des domaines d'action possibles pour faciliter le repérage et les prises de décision.

Notre approche vise à centrer le regard sur l'activité de travail et non sur les seuls dangers, à ne pas raisonner risque par risque mais à établir des liens entre les différents déterminants de l'activité, à prendre en compte les variabilités pour comprendre les configurations singulières dans lesquelles naissent les risques. Le travail d'analyse qui sera réalisé ne saurait se substituer à celui des organismes de contrôle technique ou à celui de l'ISST.

La dernière version du DUERP montre des faiblesses qu'il convient de corriger et c'est le sens des recommandations du CCHSCT (conseil supérieur de la fonction publique de l'état), que nous suivrons tout au long de notre mission d'accompagnement.

4. Une formation des enquêteurs et des responsables de service.

Nous proposons une journée de formation pour les responsables de services et une journée pour le CHSCT et les agents qui constitueront les groupes d'enquête. Le programme que nous avons prévu est le suivant :

- Les apports de la sociologie des organisations dans l'accompagnement du changement
- Travail humain / travail prescrit : Le rôle stratégique de l'encadrement
- Le CHSCT, un groupe de travail permanent sur les conditions de travail, son principal outil : le document unique.

Déroulement du dispositif

1. Lancement de la démarche

Objectifs poursuivis

- Organiser le planning de la démarche, définir le calendrier, constituer les groupes d'enquête et établir la liste des personnels concernés.
- Définir l'information qui sera diffusée à l'ensemble des agents concernés par le périmètre du CHSCT.
- Identifier les unités homogènes de travail

Méthodologie

- Une réunion de travail du groupe de pilotage fixée le 19 décembre 2016
- Le cabinet futur antérieur proposera des documents préparatoires

Résultats attendus

- Une démarche validée dans toutes ses étapes et ses objectifs.
- Une information destinée à associer les personnels

2. Analyse documentaire

Afin de nous approprier le contexte de l'institution nous souhaitons disposer ou consulter sur place les documents suivants :

- Le rapport d'étude issu de la démarche sur la prévention des RPS
- Les résultats de l'enquête nationale réalisée par le ministère
- Le rapport des membres du CHSCT présenté le 7 novembre 2016.
- La dernière version du DUERP
- Le bilan social des trois derniers exercices
- Les PV du CHSCT 2013-2015 et l'année en cours.
- Les fiches de poste par service

3. Enquête sur les situations de travail

Les groupes d'enquête une fois constitués doivent rester soit stables dans leur composition tout au long de la démarche. La formation préalable est destinée à leur donner l'autonomie nécessaire pour mener à bien leur mission. Chaque groupe désignera un(e) coordinateur (trice) qui veillera au bon déroulement du recueil des informations et au respect du calendrier et qui assurera la liaison avec Futur antérieur. Dominique Démaret participera aux premières enquêtes puis interviendra à la demande des groupes dans la limite des jours prévus et notamment à mi chemin de la démarche.

Objectifs poursuivis

- Actualiser les dangers identifiés dans la dernière version du DUERP.
- Recueillir dans chaque unité de travail les difficultés de fonctionnement au sein du service en prenant en compte : les tâches à accomplir, le volume d'activités à réaliser, le délai de réalisation et le système collectif de relation/interaction pour mener à bien ces activités.

Méthodologie

- Une réunion avec le responsable du service qui présentera les missions de son service, l'organisation mise en place, les difficultés qu'il rencontre et les dysfonctionnements éventuels.
- Des entretiens individuels ou collectifs en fonction de l'effectif et des besoins de l'enquête.
- Une réunion de validation avec le responsable du service pour analyser les éléments recueillis, et élaborer des actions de prévention.

Résultats attendus

- Une synthèse des dangers identifiés par service, l'évaluation des facteurs de risque associés, leur criticité (gravité, fréquence), les priorités à observer et des propositions d'actions de prévention validées avec le responsable de service.
- Des remarques éventuelles sur les dysfonctionnements entre les services

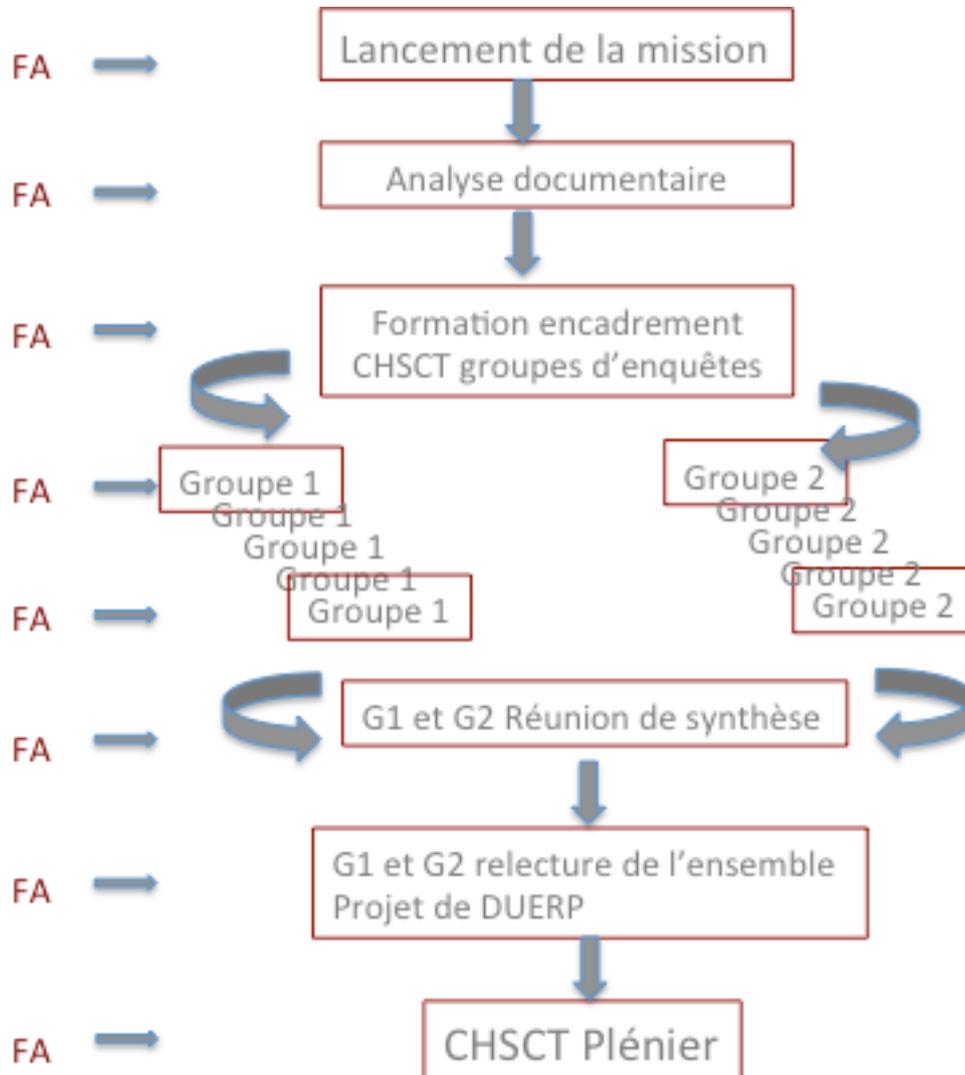
Le dispositif ci-dessus se reproduira pour chaque unité homogène de travail. En fin d'enquête, futur antérieur animera une réunion avec les deux groupes d'enquête pour réaliser la synthèse des travaux et une première ébauche du DUERP.

4. Restitutions

Une réunion de présentation de l'ensemble des travaux aux deux groupes d'enquête pour des ajustements de mise en cohérence de l'ensemble et une validation des priorités.

Une réunion de présentation du projet de DUERP en CHSCT Plénier pour validation et mise en oeuvre.

Schéma de la démarche



5. Tableau des temps nécessaires et calendrier

Actions à mener	jrs consultant	Agents concernés	Calendrier
Lancement de la mission Préparation animation	0,5	0,5	19/12/16
Préparation du dispositif <i>Analyse documentaire</i>	1		
<i>Formation sur mesure, préparation du contenu et réalisation des supports. Animation de la formation</i>	2,5	1 jr/ groupe	janvier
Enquête 0,5 / service <i>Accompagnement du groupe d'enquête, réalisation d'entretiens</i>			
<i>Analyse des entretiens avec le groupe : description des situations de travail. Identification des facteurs de risque.</i>	5	2 jr/service	février/ mars/avril
<i>Synthèse, validation avec le responsable de service</i>			
Restitutions Synthèse des travaux des groupes d'enquête. Réunion de travail	1	1 jr pour els groupes d'enquête	mai
Élaboration d'un projet de DUERP, relecture	0,5		
CHSCT Plénier présentation orale des conclusions et des préconisations	0,5	0,5	
Total	11 jrs		



Annexe financière

Nos interventions sont facturées sur la base d'un tarif journalier de 1500 € H.T

Pour les temps nécessaires prévus le coût total sera de :

16 500 € H.T soit 19 800 € T.T.C

Les frais de mission seront remboursés aux frais réels sur la base des justificatifs.

Conditions de paiement :

- 50% à la signature du contrat
- le solde à la fin de la mission.

Pour **futur antérieur**

Dominique Démaret
Présidente

date et signature

Pour **la direction des affaires
culturelles**

date et signature



Les missions auprès des CHSCT

références



Missions d'expertise réalisées depuis juin 2003

.Expertises risques graves

- **Euronext – 2003/2004 – secteur financier** : Le CHSCT, en accord avec la DRH a souhaité disposer d'une analyse du climat social suite aux agissements d'un corbeau. Une atmosphère de suspicion s'est largement développée à la suite des envois du corbeau, qui nuisait gravement aux conditions de travail déjà dégradées par des plans sociaux successifs.
- **Photomaton – 2003 – secteur commercial**. A la suite d'agressions de plus en plus fréquentes des techniciens pendant leur travail d'entretien des cabines les élus du CHSCT ont voté une expertise risques graves soucieux notamment de mettre en évidence le risque introduit par le ramassage des recettes
- **Immobilière 3F : 2005 – secteur de l'économie sociale** - A la suite d'un « vrai-faux » harcèlement moral (la personne a reconnu que ce n'était pas vraiment un harcèlement moral) qui a provoqué un licenciement, la DRH a souhaité constituer un groupe de travail avec des membres du CHSCT et des membres de la DRH. La mission consiste à clarifier avec le groupe les différents concepts en vigueur : harcèlement moral, stress etc. et à les faire produire des éléments de politique en matière de prévention qu'ils proposeront à la DRH.
- **Centre de rééducation de Kerpape – 2005 - secteur médico social** - A la suite des événements graves qui ont bouleversé l'ensemble du personnel du centre de rééducation fonctionnelle de Kerpape - le suicide du responsable des kinésithérapeutes le 31 août 2004 et les procédures disciplinaires en cours à l'encontre de deux salariés dont une en rapport avec le suicide pré-cité - le CHSCT, lors d'une réunion extraordinaire le 27 septembre 2004, a désigné le cabinet Alpha Conseil pour réaliser une expertise Risques graves.
- **DCNS Toulon - 2004 : secteur industriel fonction publique d'état en mutation statutaire**. A l'issue du changement de statut, l'année 2004 a été marquée à plusieurs reprises par des événements difficiles - suicides et tentatives de suicides - qui montraient combien la communauté était touchée et combien les risques psycho sociaux encourus par le personnel étaient bien réels. La direction industrielle du site et le nouveau CHSCT ont souhaité que soit réalisée une étude qui permette d'expliquer et de comprendre « l'impact du changement de statut sur la situation des salariés de l'établissement et notamment sur leur santé mentale au travail » afin de mettre en place les moyens de prévention appropriés. Cette étude a fait l'objet d'une présentation devant le CHSCT nationale le 9 mars 2006.
- **CRESDA - 2006 - Association du secteur médico social (Pont à Marcq)**. A la suite des difficultés rencontrées par le personnel avec des enfants et des adolescents, et des



violences dans les relations éducatives et de soins et de l'absence de réaction de la direction, le CHSCT soutenu par l'inspecteur du travail a demandé une expertise qui est en cours de réalisation.

- **Établissement Français du Sang Toulouse – 2006 – secteur santé** - Expertise portant sur les conditions de travail de trois services de l'établissement à la suite de plaintes de harcèlement de la part de plusieurs salariés.
- **Les résidences Mareva à Vannes – 2007 – secteur médico social.** À la suite de changements importants dans l'organisation et dans le statut de l'établissement, les conditions de travail ont évolué et se sont dégradées progressivement en raison d'une diminution des moyens en effectifs. Des dysfonctionnements dans la prise en charge des usagers ont donné lieu à des suspicions de maltraitance. Le CHSCT a souhaité qu'une analyse extérieure et indépendante soit faite de la réalité de la situation de travail des personnels.
- **Accord Thalassa - 2007 - secteur hôtelier** – Des dysfonctionnements importants au sein du service accueil réservation ont provoqué des conflits interpersonnels entre le responsable du service et la plupart des salariés sous sa responsabilité. Ces conflits ont entraîné des arrêts maladie, des épisodes dépressifs et plusieurs démissions, situation qui explique le vote d'une expertise par le CHSCT.
- **Euronext – 2007/2008 – secteur financier** – Les recommandations de la première expertise n'ayant pas été suivies d'actions et la situation des salariés continuant à s'aggraver, les élus ont voté une deuxième expertise risques graves qui nous a amenés à mesurer à l'aide d'un questionnaire l'évolution de la santé physique et mentale des salariés. Durant la mission, le suicide d'un directeur est intervenu.
- **DCNS Toulon - 2008 - secteur industriel** . A la suite du changement de statut, qui avait déjà fait l'objet d'une étude (2005, 2006) des impacts sur la situation sociale et la santé mentale des salariés, de nombreux changements dans la façon de travailler continuent à se mettre en place qui contribuent à créer des difficultés dans l'organisation du travail. Les conditions de travail en souffrent et à la veille d'une nouvelle réorganisation, les CHSCT ont souhaité qu'une expertise soit mise en œuvre pour analyser les risques pour la santé physique et mentale des salariés.
- **Polyclinique Vauban – 2008 – secteur santé** - La mise en œuvre d'un projet d'extension avec l'ouverture d'un nouveau service et la modernisation de l'établissement ont entraîné des difficultés d'organisation qui ont contribué à dégrader les conditions de travail du personnel. Le CHSCT a souhaité qu'une étude approfondie ds conditions de travail et de la santé physique et mentale des salariés soit mise en œuvre.
- **La Cimade - 2008 – secteur social.** Association humanitaire en charge de l'accompagnement juridique dans les centres de rétention administrative. A la suite d'un droit de retrait des salariés en rétention, analyse des conditions de travail des accompagnateurs juridiques.



- **Gunnebo - 2008 –secteur industriel** – Analyse des situations de travail conflictuelles assorties de plaintes de harcèlement à l'issue des transformations mises en place après le rachat par un groupe suédois.
- **Alten Sir – 2008 – secteur informatique** – A la suite de réorganisation, analyse des situations de travail des consultants au regard de leurs conditions de travail dans le cadre de leur mise à disposition pour des missions temporaires.
- **Hôpital du bon sauveur d'ALBY (CHS) – 2008 – secteur santé** – La mise en œuvre du projet de réorganisation des secteurs intra et extra et les contraintes de plus en plus fortes en matière d'effectif et de moyens ont contribué à aggraver les conditions de travail du personnel de cet établissement. Des événements douloureux sont intervenus dans plusieurs services qui ont incité le CHSCT à voter une expertise visant à analyser l'impact de ces changements sur la santé physique et mentale des personnels.
- **Centre d'Accueil et de Soins Hospitalier Nanterre (CASH) 2009 - secteur santé.** A la suite de plusieurs accidents survenus aux surveillants et au personnel d'entretien en raison de manifestations de violence de la part des publics accueillis au Centre d'hébergement et d'accueil pour les sans abris (CHAPSA), les membres du CHSCT ont demandé une analyse des situations de travail à risques.
- **HSBC La Défense - 2009 - secteur financier.** A la suite du suicide d'un salarié dans les locaux de l'entreprise, analyse des conditions de travail d'un service en réorganisation et des conditions de sécurité dans les locaux.
- **Groupe HSBC France – 2009 – secteur financier** – A l'issue de mauvais résultats lors de l'enquête annuelle sur le stress dans le groupe, la direction a demandé en accord avec le CCE et les CHSCT concernés une étude des risques psycho sociaux pour la population des commerciaux.(mission contractuelle)
- **HSBC - Agence – 2009 – secteur financier.** Enquête sur une situation de harcèlement dénoncée par une salariée vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques dans le cadre d'une directive interne destinée à lutter contre les discriminations. (mission contractuelle)
- **DCNS Lorient – 2009 –secteur industriel.** Ce site, comme tous ceux du groupe DCNS a subi de nombreux bouleversements depuis le changement de statut. Le CHSCT constate aujourd'hui l'expression d'un stress grandissant et souhaite disposer d'une analyse des conditions de travail de façon à identifier les risques psycho sociaux et à mettre en œuvre les actions de prévention appropriées.
- **DCNS Toulon – Lagoubran – 2010 – secteur industriel.** A la suite de violences physiques répétées dans le travail entre les salariés, le CHSCT compétent a demandé une analyse des relations conflictuelles au sein de l'atelier concerné. La direction a mené en parallèle une action de médiation.



- **DCNS St Tropez - 2010 – secteur industriel** - Alertée par les élus la direction a demandé une analyse et une mesure du stress, notamment après de sérieux incidents ayant entraîné des violences dans l'établissement.
- **Centre de rééducation de Kerpape – 2010 - secteur médico social** – A l'issue d'altercations violentes dans les services de restauration et notamment un suicide et des tentatives de suicide, les élus ont voté une expertise destinée à analyser les situations de travail et à comprendre les conflits entre le responsable du service et plusieurs salariés.
- **IBM – 2011 – secteur informatique** - A l'issue du suicide d'un salarié, la direction et le CHSCT ont souhaité confier l'enquête à la commission d'enquête issue du CHSCT animée par un consultant expérimenté. Les membres de la commission ont réalisé la majeure partie de l'enquête, de l'analyse et du rapport avec l'aide des consultants et après avoir été formés par eux.

Expertises projet important

- **Garantie assistance – 2004 - secteur assurances** – Réorganisation d'un plateau d'assistance téléphonique, appels entrants.
- **Air France Cargo – 2004 – secteur aérien** - Projet G1XL - Réorganisation des processus de travail dans la gare Fret de Roissy.
- **Air France - 2006 - secteur aérien** – projet Cible avion, 9 expertises dans les escales nationales pour analyser les effets de la suppression du métier de coordonnateur dans les opérations de la touchée.
- **Faurecia usine de Pierrepont – 2007 – secteur industriel** - Projet Renaissance : Transfert des activités industrielles.
- **Brandt – 2007 - secteur industriel - usine d'Orléans** – Dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi réorganisation des lignes de production.
- **Gemalto - 2007 – secteur des services** – Réorganisation des services support à la production entre plusieurs sites en France.
- **Hôpital de Guéméné sur Scorff - 2008 – secteur santé** - Projet de réorganisation des services de soins à domicile.
- **Faurecia usine de Nompateize – 2008 – secteur industriel** – projet de réorganisation industrielle et de réduction des effectifs.
- **DCNS Toulon - 2009 – secteur industriel** - Projet Division services, rapprochement des activités du site de Toulon et de Brest.
- **Hôpital de la Pitié Salpêtrière – 2009 - secteur santé** - Réorganisation des caisses et des points d'accueil



- **3 M France – 2009 – secteur chimie** – Réorganisation du processus de gestion de l'administration commerciale.
- **Association la Cimade – 2010** - Restructuration des activités et de l'organisation suite à un plan de sauvegarde de l'emploi.
- **MAAF – 2011 – secteur mutualiste** – Projet de réorganisation du réseau commercial.
- **NYSE Euronext Paris – 2011 – secteur financier** - Réorganisation du service Compliance.
- **DCNS Paris - 2011- Direction des systèmes d'information - secteur industriel** - Transfert de la direction des systèmes d'information et regroupement de l'ensemble des salariés sur les sites de Brest et de Lorient.
- **DCNS Lorient - 2011 - secteur industriel** - Accompagnement du CHSCT pour la prévention des risques psycho-sociaux suite à l'expertise risques graves et pour la mise en place des services de la DSI transférés à Lorient. (expertise contractuelle)



La mission est conçue et réalisée par Dominique Démaret

Dominique Démaret, a créé le cabinet **futur antérieur**. Titulaire de trois maîtrises - lettre, sociologie, philosophie - d'un DESS en développement de la fonction personnel et d'un diplôme en sociologie de l'entreprise à l'IEP de Paris. Elle s'est spécialisée dans la psycho dynamique du travail et la clinique de l'activité au CNAM. Elle a été DRH 10 ans dans l'industrie avant de créer son cabinet de conseil spécialisé en organisation du travail et développement social. Les activités du cabinet futur antérieur se concentrent sur l'organisation du travail et l'impact des changements sur les conditions de travail. Elle est associée aux travaux de L'Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise (APSE), depuis sa création par Renaud Sainsaulieu en 1998. Elle réalise des expertises en organisation et santé au travail auprès des CHSCT depuis plus de 10 ans. Elle est membre du conseil d'administration de l'APSE.