

A portrait of Sophie Thiéry, a woman with short blonde hair, wearing a dark blue sleeveless top and a long necklace with gold circular pendants. She is standing outdoors with a blurred background of a building and a fence.

“ La question de
la qualité du travail
fait partie de la
performance globale
de l’entreprise. ”

Sophie Thiéry, directrice générale
de l'association Dialogues

Sophie Thiéry, directrice générale de l'association Dialogues

« Il faut parler du travail à tous les étages »

Sophie Thiéry, de l'association Dialogues, met l'écoute des travailleurs au cœur des pistes de progrès pour une meilleure qualité de vie au travail.

A lors présidente de la commission Travail et emploi du Conseil économique, social et environnemental (Cese), Sophie Thiéry remettait avec Jean-Dominique Senard, en 2023, le rapport « Re-considérer le travail », issu des Assises du travail. Plus récemment, en 2025, une étude du Cese formulait des préconisations pour une meilleure prévention en santé au travail ⁽¹⁾. Ces travaux portent en commun la nécessité d'associer davantage les travailleurs pour mieux vivre au travail et préserver leur santé physique et mentale.

Au regard de vos travaux, une idée forte ressort : l'écoute des travailleurs. En quoi est-elle si importante, y compris pour faire progresser la santé au travail ?

L'écoute des travailleurs est apparue comme une clé des travaux issus des

EN RÉSUMÉ

● Un management trop vertical aboutit au désengagement des travailleurs.

● Écouter les travailleurs contribue à une meilleure qualité de vie au travail.

● C'est aussi un gage de succès pour imaginer des solutions avec eux et faire avancer la prévention des risques professionnels.

La situation s'est même aggravée avec des pratiques managériales très verticales et pilotées par les chiffres.

Assises du travail en 2023. Nous avons relevé un fait marquant : le manque de considération que les personnes vivaient dans leur travail. Alors que les travailleurs ont des choses à dire sur leurs pratiques, on ne les écoute pas. Et ce sujet de l'écoute était déjà fortement présent dans les recommandations du rapport Lachmann, Pénicaud et Larose de 2010 sur le bien-être et l'efficacité au travail ⁽²⁾. Jusqu'à aujourd'hui, on n'a pas vraiment avancé ! La

PARCOURS

Sophie Thiéry a pris la direction de l'association Dialogues en 2025.

1991-2000 : Chargée de mission au ministère du Travail.

2000-2004 : Cadre confédérale à la CFDT.

2004-2016 : Directrice de missions, puis directrice Entreprises à l'agence de notation sociale Vigeo.

2016-2025 : Directrice RSE chez Aésio Mutuelle.

2025 : Directrice générale de Dialogues et nomination au Conseil de l'intelligence artificielle et du numérique.

2015-2026 : Conseillère à la commission Travail et emploi du Conseil économique, social et environnemental (Cese), puis présidente en 2021, jusqu'en avril 2026.

Et cela a une incidence sur la santé au travail...

Oui, car ce mode de pilotage aboutit à un désengagement des travailleurs. Une étude d'Anne Boring, de l'université de Louvain, a d'ailleurs montré que parmi les facteurs qui poussent à vouloir changer d'emploi, la qualité de vie au travail est plus déterminante que les différences de rémunération ou de genre. Autre lien direct avec la prévention : le document unique d'évaluation des risques professionnels. Moins d'une entreprise sur deux en dispose [Dares, 2024, NDLR] et, lorsqu'il existe, il est la plupart du temps réalisé sans véritable analyse du travail réel. Or, pour éviter les risques, il faut bien les connaître et associer les salariés à leur identification. Avec le Papripact [document qui regroupe l'ensemble des actions de prévention des risques à mettre en œuvre dans l'entreprise], il est également utile de revenir vers eux pour évaluer les actions mises en œuvre et les faire évoluer.

Plus largement, quelle forme cette écoute peut-elle prendre en entreprise ?

Les espaces de dialogue sur le travail ont notamment été portés par le psychologue du travail Yves Clot. Ils ont été mis en place chez Michelin, à la RATP, à l'AP-HP⁽³⁾. Il existe plusieurs types de modalités d'écoute en entreprise. Lors des Assises du travail comme dans les rapports du Cese, la préconisation est d'inscrire le devoir d'écoute des travailleurs



© Frédéric Vielcanet

“ Pour éviter les risques, il faut bien les connaître et associer les salariés à leur identification. ”

dans les principes généraux de prévention de la santé au travail. Il ne s'agit pas de définir par la loi des modalités précises. Si on veut avoir des dispositifs efficaces d'écoute des salariés, cela implique que les managers soient clairement responsabilisés et disposent de temps pour le faire. Il est donc indispensable que le comité de direction, le conseil d'administration, intègrent que la question de la qualité du travail fait partie de la performance globale de leur entreprise. C'est pour cela que je dis que, dans les entreprises, il faut parler du travail à tous les étages.

Les TPE sont une cible prioritaire à toucher pour faire progresser la prévention des risques professionnels. Quelles sont les pistes pour y arriver ?

Dans une TPE, le patron est sur le terrain comme les autres. Il est confronté aux mêmes risques que ses salariés. Souvent, c'est la connaissance des dispositifs existants qui fait défaut. Les mutuelles, les organisations professionnelles, les services de prévention et de santé au travail ou encore l'OPPBTP pour le secteur du BTP peuvent les accompagner. Les moyens existent et le retour sur investissement de la prévention, largement démontré, ferait pâlir toutes les places boursières... Alors pourquoi n'y va-t-on pas ? Nous sommes bloqués par une vision court-termiste.

Le sujet de la santé mentale a été porté, à nouveau, Grande cause nationale en 2026. À l'échelle des entreprises, c'est un sujet croissant de préoccupation...

Chez Dialogues, nous avons lancé un groupe de travail sur le sujet de la santé mentale au travail. Un des premiers constats a été de dire que la frontière entre santé physique et santé mentale est très poreuse. Le stress peut avoir

PORTRAIT CHINOIS

VOTRE MOT PRÉFÉRÉ ? Dialogue.

LE MOT QUE VOUS DÉTESTEZ ? Vite !
(Au sens de « Dépêchons-nous ! »)

LE MÉTIER QUE VOUS AURIEZ AIMÉ EXERCER EN DEHORS DU VÔTRE ?
Conductrice de travaux (un métier découvert lors d'audits chez Vinci).

VOTRE PLAT PRÉFÉRÉ ? La fondue savoyarde.

VOTRE BÂTIMENT PRÉFÉRÉ ? Le palais d'Iéna.

LE SON, LE BRUIT QUE VOUS AIMEZ ?

Une bouteille de bon vin que l'on débouche.

LE SON, LE BRUIT QUE VOUS DÉTESTEZ ? Les gens qui mangent au cinéma.

LE LIVRE QUE VOUS EMPORTERIEZ SUR UNE ÎLE DÉSERTÉ ? La trilogie de Leïla Slimani, « Le pays des autres ».

UNE PERSONNALITÉ POUR ILLUSTRER UN NOUVEAU BILLET DE BANQUE ? Robert Badinter.

des conséquences sur les troubles musculo-squelettiques, tandis que des difficultés personnelles peuvent affecter la concentration et la capacité à travailler. L'entreprise n'a pas à intervenir dans la sphère privée, mais elle doit prendre en compte les conséquences que certaines situations peuvent avoir sur le travail. Par ailleurs, un nombre croissant de salariés assument un rôle d'aidant auprès d'un proche dépendant. Cette réalité a des effets concrets sur l'organisation du travail et nécessite là aussi des réponses adaptées. Il faut pouvoir en parler et rechercher des solutions collectivement.

Vous vous êtes engagée au sein de Projet 41-21. De quoi s'agit-il ?

C'est un projet de recherche qui vise à réunir 1000 entreprises autour d'une démarche structurée où l'écoute des travailleurs occupe une place centrale, avec une évaluation des effets sur la santé des salariés, des dirigeants et sur la performance de l'entreprise. Je fais partie du comité d'évaluation. Aujourd'hui, ce sont 250 entreprises qui sont engagées dans ce projet.

Trois grandes transformations sont déjà actives et ont des incidences importantes sur le travail : transition écologique, démographique et intelligence artificielle. Comment les entreprises peuvent-elles s'y préparer ?

Là encore, l'écoute des travailleurs est utile pour accompagner ces changements. Prenons l'exemple des épisodes de canicule. Si les compagnons ne portent pas tous leurs équipements de protection individuelle, il faut aller discuter avec eux pour comprendre pourquoi et surtout pour construire avec eux des solutions alliant confort de travail et sécurité. Lorsque je travaillais pour la mutuelle Aésio, nous avons travaillé avec l'équipe de prévention santé pour financer des travaux de recherche de textiles pour l'Office national des forêts (ONF). Il a fallu inventer des textiles qui ne laissaient pas passer les

piqûres de tiques tout en permettant de supporter la chaleur. Le rapport du Cese sur l'impact du dérèglement climatique sur la santé au travail a également montré qu'une majorité des salariés se sentaient déjà impactés. Mais à la question : est-ce que c'est un sujet, aujourd'hui, dans votre entreprise, avec vos managers et votre direction ? un sujet de dialogue social ? La réponse est non. Il y a encore du travail à mener !

Et sur les évolutions démographiques ?

Nous allons faire face à des départs en retraite massifs. De nombreux métiers, notamment dans le BTP, rencontrent déjà des difficultés de recrutement et de transmission des compétences. La qualité du travail devient un enjeu majeur d'attractivité.

L'intelligence artificielle (IA) transforme également le travail...

Les entreprises doivent associer les salariés à son déploiement. Pourtant, dans les accords existants sur l'IA — surtout des accords de méthode —, les questions de santé au travail ne sont pas toujours abordées, alors qu'il existe notamment un risque d'intensification du travail et des inquiétudes liées aux évolutions de métiers. Quand la Maif a intégré l'IA dans son organisation, elle a mis en place une convention salariée sur le même modèle que les conventions citoyennes du Cese. Ils ont tiré au sort des salariés, qui ont été formés, ont travaillé ensemble et formulé des propositions pour « intégrer avec succès l'IA générative dans les métiers » et ont été à la base de la négociation d'un accord avec les organisations syndicales.

Vous connaissez bien le sujet de la sous-traitance, abordé dans le rapport de 2025 du Cese sur la prévention en santé au travail ⁽¹⁾. Quelles recommandations portez-vous pour une meilleure responsabilisation des acteurs et la prévention des risques dans les opérations comportant de multiples sous-traitants ?

PROFIL

Dialogues

Association indépendante, Dialogues rassemble plus de soixante entreprises adhérentes et les confédérations syndicales partenaires engagées dans la promotion du dialogue social. L'objectif est de faire vivre des espaces de dialogue entre les acteurs du monde du travail pour faire face aux profondes transformations environnementale, technologique et démographique. À travers des rencontres régulières, des échanges entre pairs, des travaux en commun, Dialogues ambitionne de nourrir la confiance collective.

En 2024, Dominique Carlac'h (Medef) et Bernard Thibault (ex-CGT) sont venus nous parler de la Charte sociale des Jeux olympiques (JO) de Paris. Ces chantiers ont été assez exemplaires. Certaines actions ne peuvent pas être reproduites à grande échelle, de façon systématique. Notamment le renfort de l'Inspection du travail. En revanche, la coresponsabilité, entre donneurs d'ordre et sous-traitants, sur la santé, qui a été instaurée pendant ces JO, est un principe à retenir. C'est une idée que nous avons retenue comme prioritaire pour la nouvelle équipe qui nous a succédé à la commission Travail et emploi du Cese.

(1) Cese, *Prévention en santé au travail — Défi et perspectives*, 2025.

(2) H. Lachmann, C. Larose, M. Pénicaud, « Bien-être et efficacité au travail — 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », 2010.

(3) Assistance publique - Hôpitaux de Paris.

● **Propos recueillis par Virginie Leblanc**

Lire notre article sur
le Projet 41-21

