

# 6<sup>ème</sup> enquête nationale



27 novembre 2018

# Tables des matières

1. Quality of work Index: un index luxembourgeois de la qualité de travail et du bien-être des salariés
  - Notes méthodologiques
2. La qualité du travail au Luxembourg
  - Bref état des lieux de la situation et des évolutions
  - Zoom sur l'autonomie au travail
  - Conclusions
3. Thème spécial: la conciliation vie privée – vie professionnelle
  - Temps de travail – temps de vie?
  - Frontières entre la vie au travail et la vie en dehors du travail?
  - Conclusions
4. Présentation de la base de données interactive

# Quality of work Index : Un index luxembourgeois de la qualité du travail et du bien-être des salariés

- Projet lancé en 2012 par la Chambre des salariés (CSL) en collaboration avec l'unité de recherche INSIDE de l'Université du Luxembourg.
- Depuis 2013, une enquête annuelle par un institut de sondage (depuis 2014: Infas)
- Méthode : Entretiens téléphoniques assistés par ordinateur (CATI) en **5 langues** (luxembourgeois, français, allemand, portugais, anglais).
- Groupe cible : salariés à Luxembourg de 16 à 64 ans, travaillant régulièrement au moins 10 heures/semaine, résidents ou frontaliers venant d'Allemagne, de France ou de Belgique.
- Répondants : échantillon représentatif en 2018 de  $n = 1689$  (60% de résidents et 30% de frontaliers); dont  $n = 1042$  cas font partie du panel (ayant participé depuis 2014, 2015, 2016, ou 2017)
- Les personnes choisies selon un procédé aléatoire

# Quality of work Index : Un index luxembourgeois de la qualité du travail et du bien-être des salariés

- Pour répondre à +/- 150 questions sur les conditions de travail et le bien-être liés à l'activité professionnelle
- Pour toutes les questions ayant trait aux facteurs de pénibilité physique ou aux facteurs de risque psychosociaux, c'est l'appréciation de la personne qui est recueillie.
- Une rubrique thématique sur l'équilibre (ou les conflits) entre la vie professionnelle et la vie privée (Work-Life-Balance)
- Durée moyenne des interviews téléphoniques: 31 minutes
- Cette enquête renouvelée chaque année permettra ainsi de réaliser un suivi dans le temps sur le climat du travail et ses évolutions possibles.
- C'est un instrument de mesure unique au Luxembourg dans le sens où il récolte des données sur le vécu du travail par les salariés.

# Quality of work Index : Notes méthodologiques

- Optimisation de la conception de l'échantillonnage pour l'enquête 2018
  - Actualisation de l'échantillon avec les données d'adresse des salariés du registre de la sécurité sociale luxembourgeoise;
  - Extension du sondage téléphonique (CATI) pour inclure le sondage en ligne (CAWI);
  - Conséquences:
    - Possibilité simplifiée d'atteindre les jeunes travailleurs et les travailleurs frontaliers dans les petites communes;
    - Changements dans l'influence des effets de sélection et du comportement de réponse.

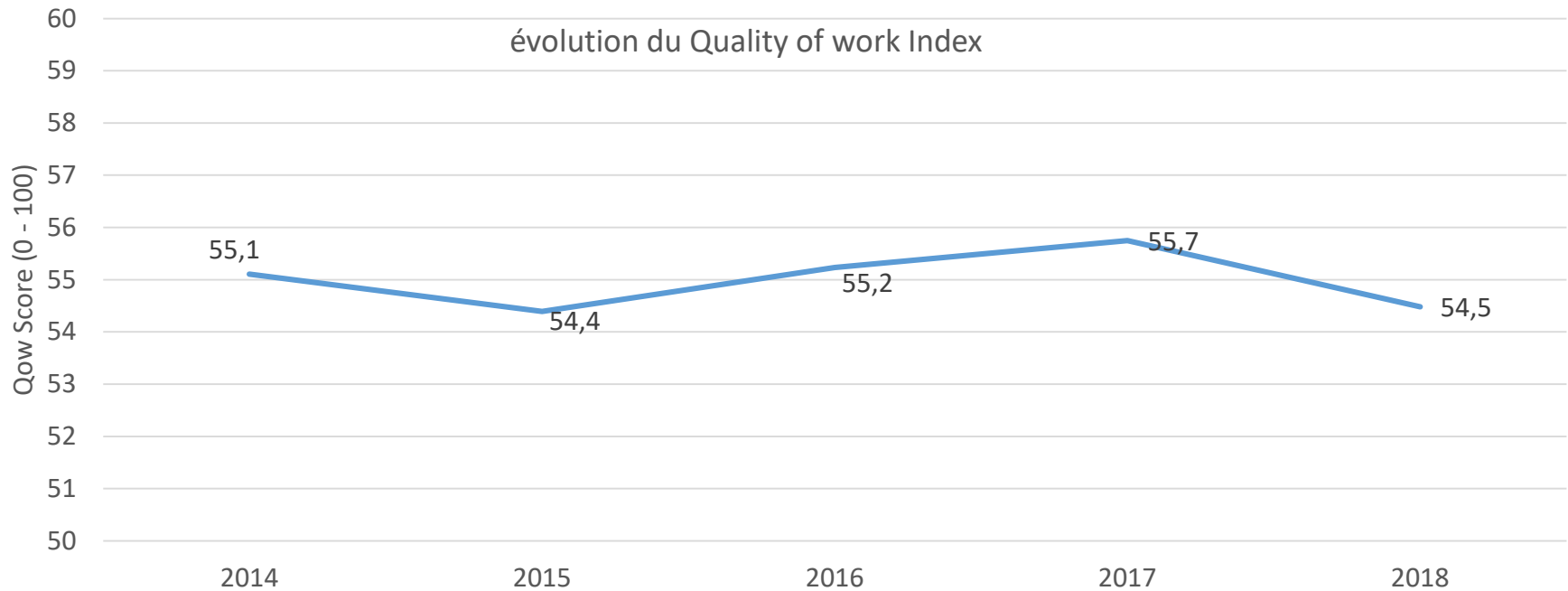


# La qualité du travail au Luxembourg



6<sup>ème</sup> enquête nationale : Quality of Work Index Luxembourg

# L'évolution du Quality of work Index depuis 2014 (en valeur absolue entre 0 et 100)



Échantillon: n= 1689 en 2018; n=1522 en 2017; n=1506 en 2016; n=1526 en 2015; n=1532 en 2014.


Calculs et graphique :  
Université du  
Luxembourg et CSL

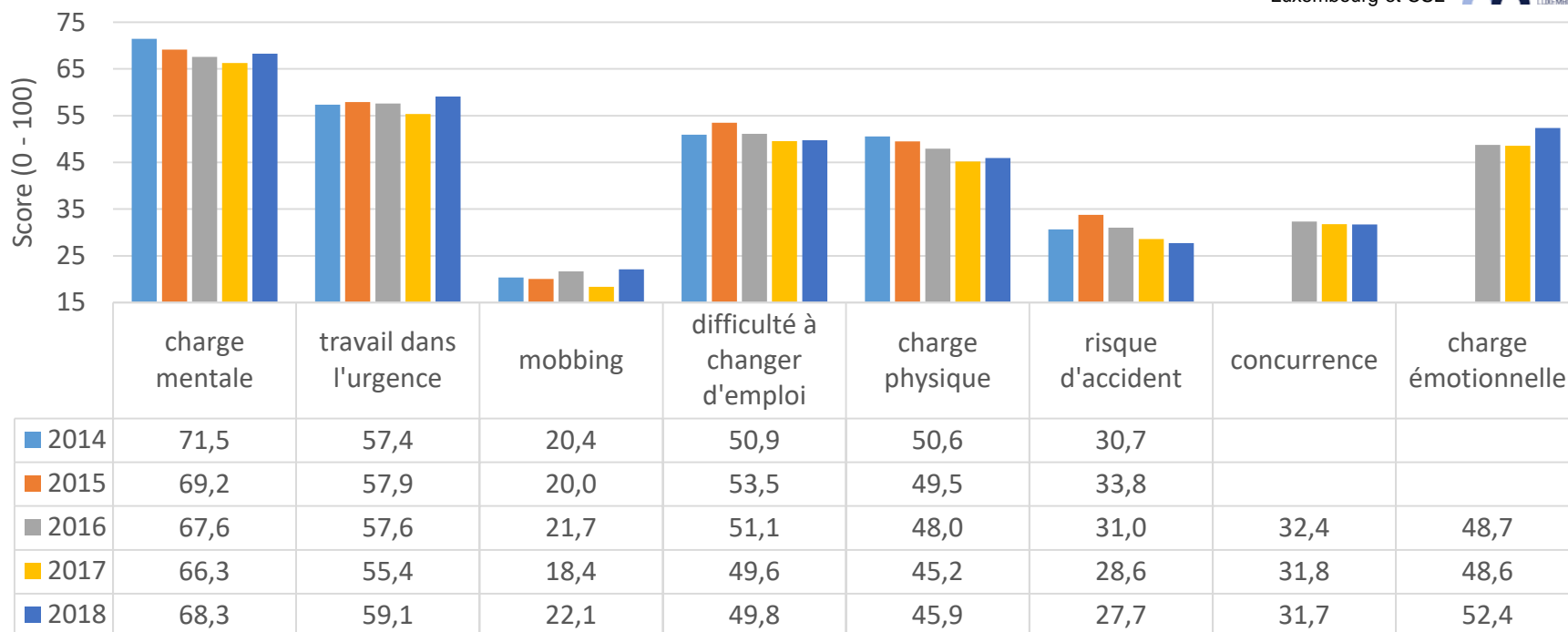


- En diminution par rapport à 2017
- Tendance? Relative stabilité sur les 5 années, à confirmer ou non en 2019.
- Perfectionnement de la méthode d'échantillonnage; CAWI/CATI

# L'évolution des dimensions ayant un impact négatif sur la qualité de travail

## Les facteurs liés aux charges et exigences du travail

Calculs et graphique :  
Université de  
Luxembourg et CSL 



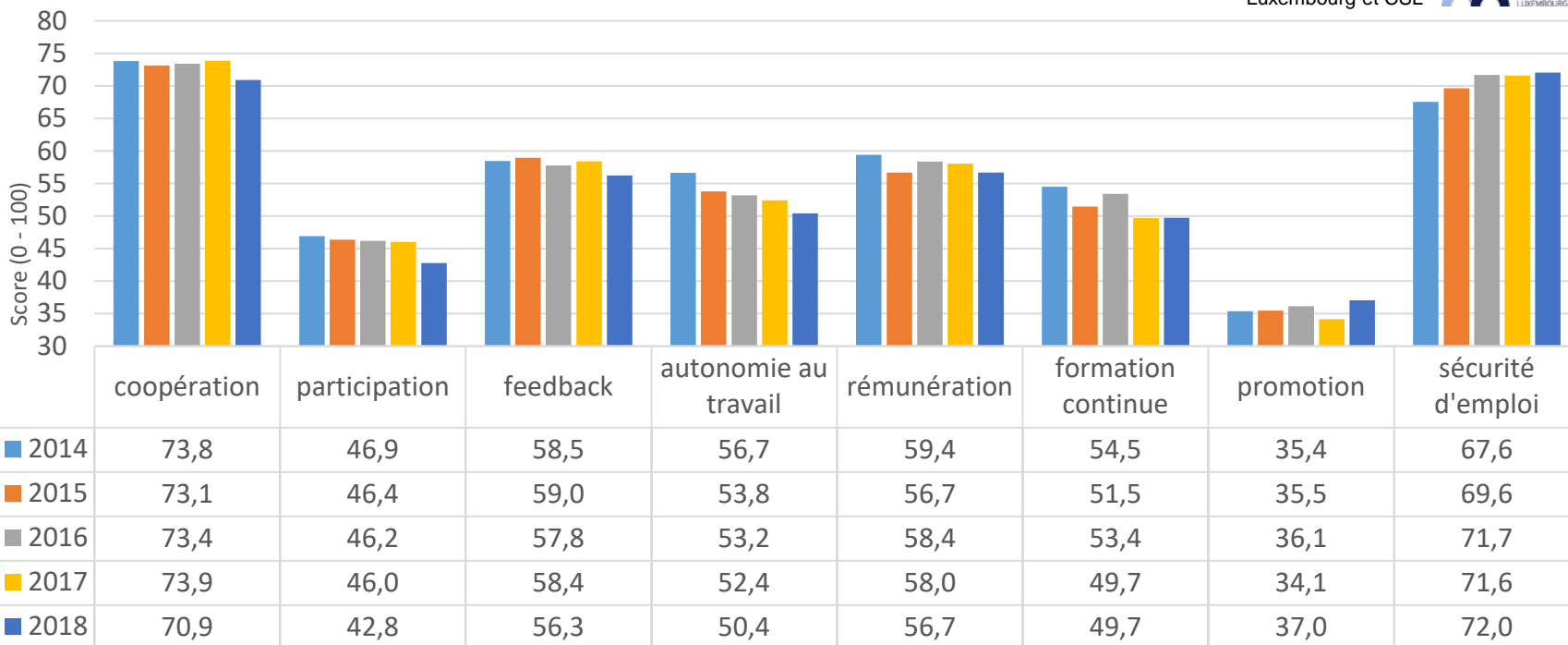
- Surtout les aspects dits psychosociaux, comme la charge mentale, le travail dans l'urgence, la charge émotionnelle et le mobbing, montrent un regain en intensité prononcé en 2018.
- Pour des aspects liés aux conditions-cadre du travail, comme la difficulté à changer d'emploi, la charge physique et le risque d'accident, les résultats ne peuvent être interprétés comme un changement par rapport à l'année précédente



# L'évolution des dimensions ayant un impact positif sur la qualité de travail

Les facteurs des ressources et incitations sur le lieu de travail


Calculs et graphique :  
Université de  
Luxembourg et CSL

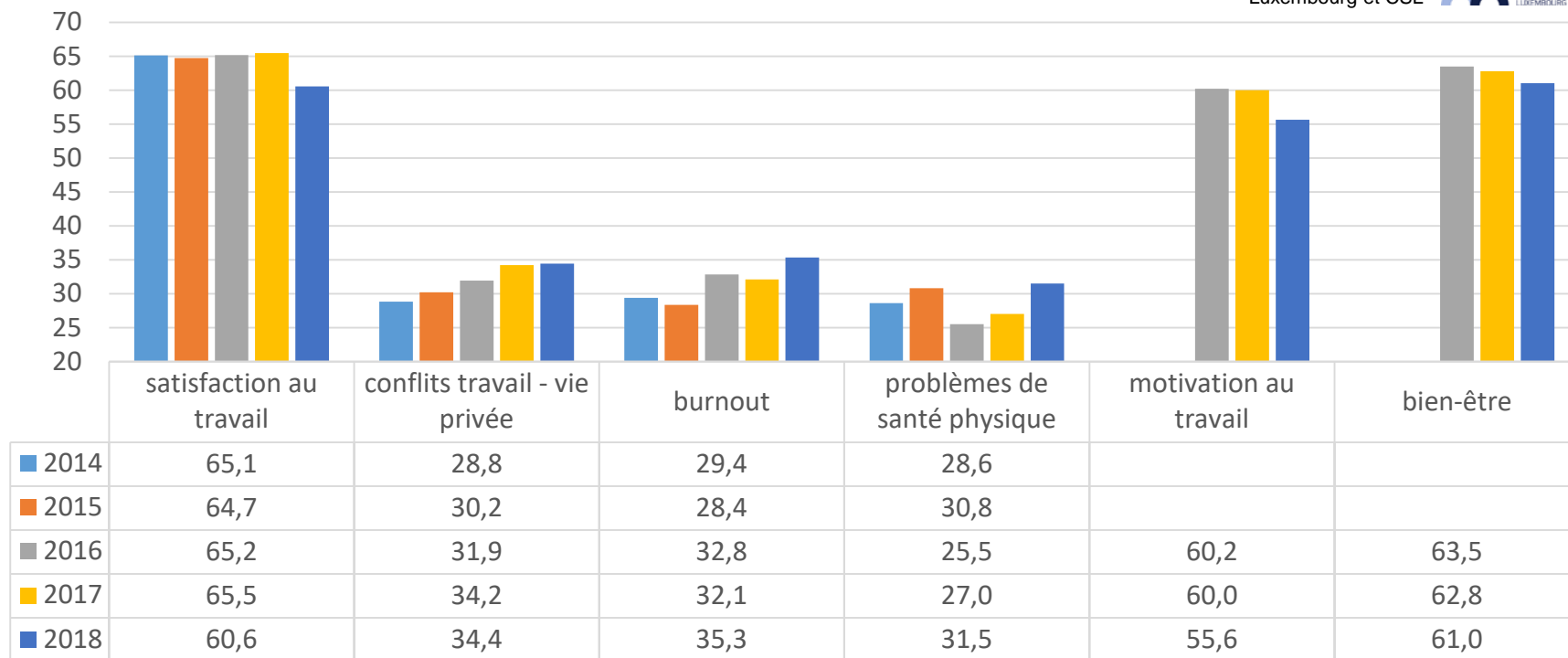


- Ici aussi, les aspects dits psychosociaux, considérés comme positifs cette fois-ci comme la coopération, la participation aux décisions, le feedback et l'autonomie dans le travail, montrent une diminution en 2018.
- On constate également un degré de satisfaction moins élevé avec la rémunération, mais des possibilités de promotion et d'avancement dans la carrière plus favorables.
- La tendance au niveau de l'estimation de la sécurité d'emploi continue à être positive.

# Les sous-indices relevant des dimensions du bien-être au travail

Les dimensions de la santé et du bien-être

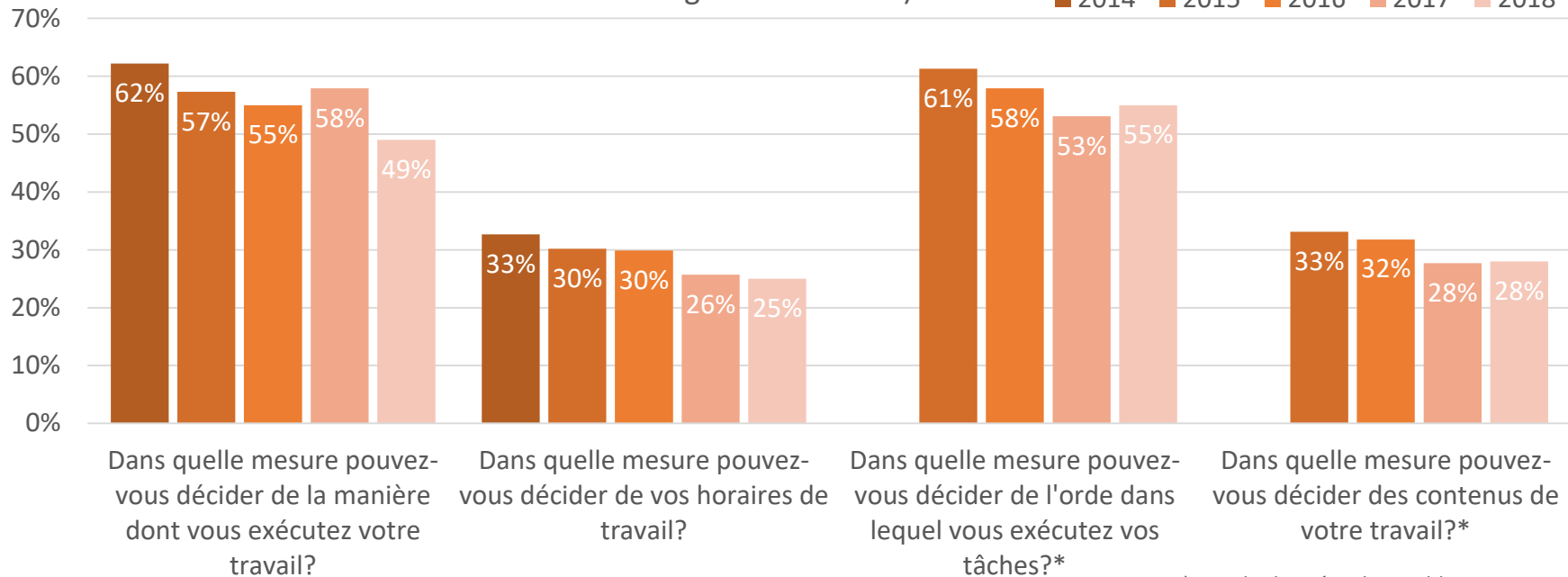
Calculs et graphique :  
Université de  
Luxembourg et CSL 



- Signe d'un affaiblissement de l'autonomie au travail (surtout au niveau des horaires) les conflits entre le travail et la vie en dehors du travail restent à un niveau élevé.
- En lien avec une évaluation plus pessimiste des aspects psychosociaux, synonyme de plus de stress au travail, les mesures du risque de burnout et des problèmes de santé physique sont élevées.
- Par conséquent, la satisfaction et la motivation au travail sont eux significativement en baisse.

# Zoom sur l'évolution de l'« autonomie au travail » depuis 2014

Facettes de l'autonomie au travail (réponses "dans une grande mesure" et "dans une très grande mesure")



\* pas de données disponibles en 2014

Échantillon: n= 1689 en 2018; n=1522 en 2017; n=1506 en 2016; n=1526 en 2015; n=1532 en 2014.

Calculs et graphique :  
CSL



- Toutes les facettes de l'autonomie au travail sont en recul, à part la liberté de décision sur l'ordre des tâches;
- La liberté de décision sur la manière d'exécuter le travail prend un coup en 2018 ce qui peut être lié à des méthodes et organisations du travail rigides;
- **La flexibilité en faveur des travailleurs au niveau des horaires de travail diminue continuellement depuis 2014;**
- Le pouvoir de décision sur le contenu du travail est resté petit pour les salariés.

# Conclusions

- La présence des **problèmes psychosociaux au travail** comme principal problème dans le monde du travail moderne se confirme. Le niveau du stress au travail continue donc d'augmenter.
- La **véritable autonomie au travail est en déclin**: si on mise sur les responsabilités des salariés pour atteindre des **objectifs**, ces derniers sont de plus en plus **ambitieux** et doivent être réalisés dans les limites des **méthodes, procédures, protocoles, délais, bonnes pratiques** etc. qui lui sont **imposées**. De plus, les outils numériques modernes permettent de **contrôler individuellement le rythme de travail** et de **communiquer les tâches à effectuer** qui sont en attente. C'est donc une responsabilisation du salarié sans réelle latitude décisionnelle qui accroît l'intensité du travail.
- Appeler à l'esprit de **responsabilité sociale des entreprises** et promouvoir **l'organisation de travail participative**. Dans ce cadre, le management n'hésite pas à consulter les salariés sur leur travail, de déléguer des capacités de prise de décision, de soutenir des initiatives concernant les tâches, l'organisation du travail et/ou les conditions de travail, de valoriser la créativité. Selon cet esprit, le manager n'est pas un gestionnaire de chiffres, mais un facilitateur qui porte une vision, qui aide ses collaborateurs à progresser et qui redonne le pouvoir et le contrôle sur le travail aux salariés (et au collectif) qui sont les experts de leur propre travail.



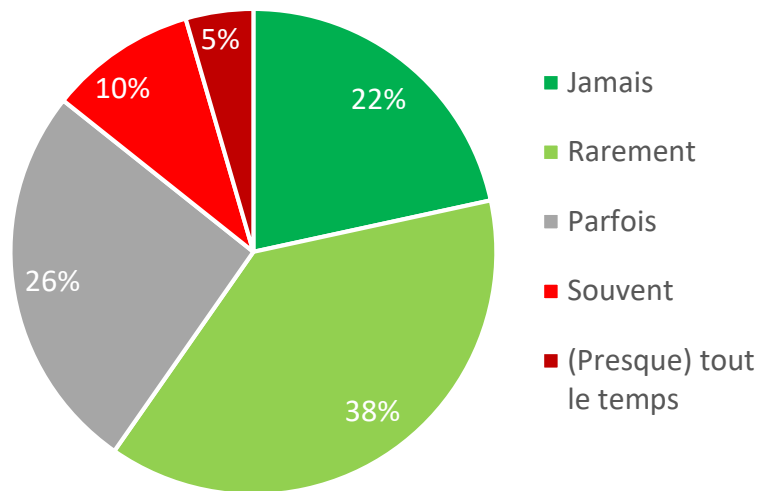
# La conciliation vie privée – vie professionnelle

6<sup>ème</sup> enquête nationale : Quality of Work Index Luxembourg

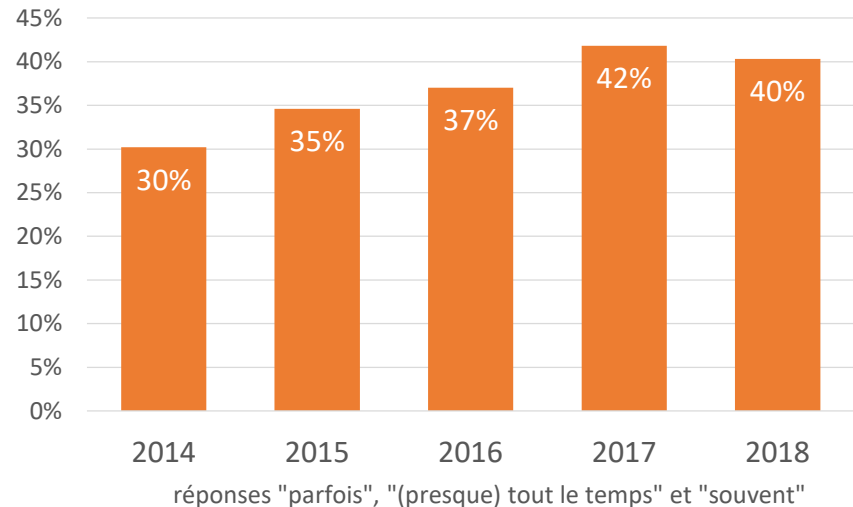


# Un équilibre vie au travail – vie en dehors du travail difficile?

À quelle fréquence avez-vous des difficultés à concilier travail et vie privée ? (2018)



À quelle fréquence avez-vous des difficultés à concilier travail et vie privée ?



Échantillon: n= 1689 en 2018; n=1522 en 2017; n=1506 en 2016; n=1526 en 2015; n=1532 en 2014.

Calculs et graphique : Csl



- En 2018, si 60% des répondants déclarent avoir jamais ou rarement des problèmes à concilier travail et vie privée, 26% en sont moyennement touchés et 15% sont souvent ou (presque) tout le temps confrontés à ce problème.
- Jusqu'en 2017, année après année, la proportion de salariés ayant déclaré avoir parfois ou fréquemment des difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle est passée de 30 % à 42 % (réponses « parfois », « presque toujours » et « souvent »). En 2018, cette tendance s'est quelque peu ralentie, pour se maintenir au niveau élevé de 40%.

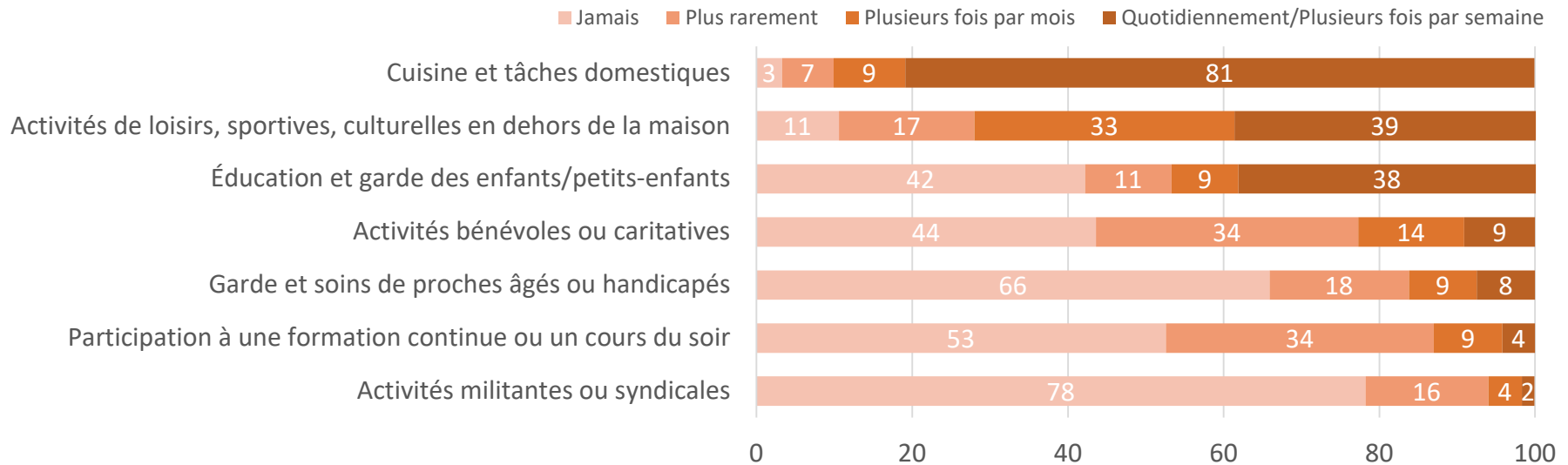


Temps de travail – temps de vie?



# Temps consacré à des activités non professionnelles

## Activités en dehors du travail



Pourcentages de réponses, n= 1689

Calculs et  
graphique : Csl



- Les plus fréquemment mentionnés sont « cuisine et tâches domestiques » (81% de réponses « quotidiennement » et « plusieurs fois par semaine »), « activités sportives, culturelles et autres loisirs en dehors du domicile » (39% de réponses « quotidiennement » et « plusieurs fois par semaine ») et « garde et éducation des enfants et petits-enfants » (38% de réponses « quotidiennement » et « plusieurs fois par semaine »).
- Pour la plupart des activités, il existe des différences mineures non significatives entre les hommes et les femmes. La plus grande différence se situe dans l'activité « cuisine et travaux ménagers » que les femmes font beaucoup plus souvent (69% : tous les jours ; 22% plusieurs fois par semaine) que les hommes (37% quotidiennement ; 37% plusieurs fois par semaine).

Question: En général, à quelle fréquence participez-vous aux activités suivantes en dehors de votre temps de travail ? ... (possibilités de réponse: « quotidiennement », « plusieurs fois par semaine », « plusieurs fois par mois », « plus rarement », « jamais »)



# Temps de travail réel et temps de travail souhaité

Calculs et  
graphique : Csl



Durée du travail hebdomadaire effective, convenue et souhaitée des salariés (en heures, valeurs moyennes)

	contrat: temps plein		contrat: temps partiel	
	hommes	femmes	hommes	femmes
Durée effective hebdomadaire du travail (1)	43,7	42,4	30,0	27,7
Temps de travail hebdomadaire convenu (2)	40,0	40,0	27,3	26,0
Temps de travail hebdomadaire souhaité (3)	38,7	36,3	29,6	27,0
<i>Différence (3-2)</i>	-1,3	-3,7	2,3	1,0
<i>Différence (1-2)</i>	3,7	2,4	2,7	1,7

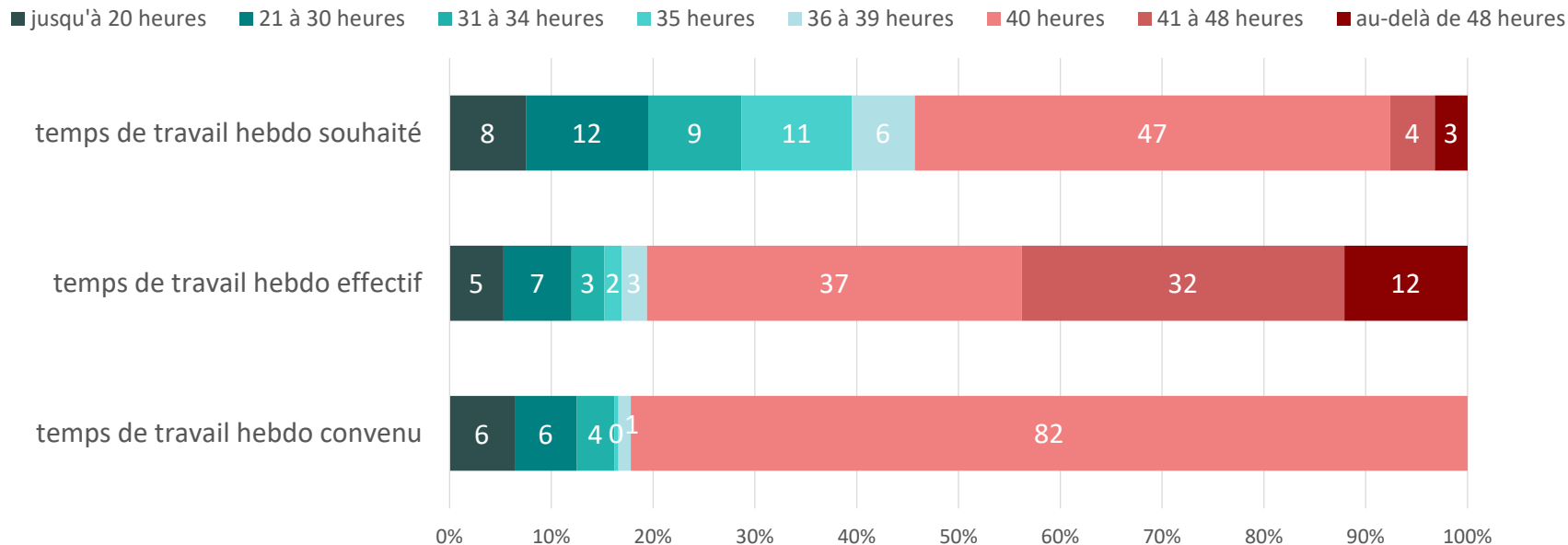
- **Travailleurs à temps plein:** En termes de temps de travail moyen effectif, tant les hommes que les femmes travaillent plus de 40 heures par semaine (43,7 heures pour les hommes et 42,4 heures pour les femmes). La durée hebdomadaire de travail souhaitée pour les deux est inférieure à 40 heures par semaine, 38,7 heures pour les hommes et 36,3 heures pour les femmes.
- **Travailleurs à temps partiel:** Les salariés à temps partiel souhaitent travailler davantage en moyenne (sous-emploi). Ici, le désir est plus prononcé chez les hommes que chez les femmes.

Questions:

- 1) Combien d'heures de travail hebdomadaire votre contrat de travail prévoit-il ?
- 2) Sur les 12 derniers mois, combien d'heures travaillez-vous en moyenne par semaine ? Comptez, s'il vous plaît, également le surcroît régulier de travail et les heures supplémentaires.
- 3) Si vous pouviez décider librement de votre nombre d'heures de travail: combien d'heures par semaine préféreriez-vous travailler actuellement ? Tenez également compte du fait que vous devez gagner suffisamment votre vie.

# Temps de travail souhaité, effectif et contractuel

Temps de travail souhaité, effectif et contractuel (pourcentage des répondants)



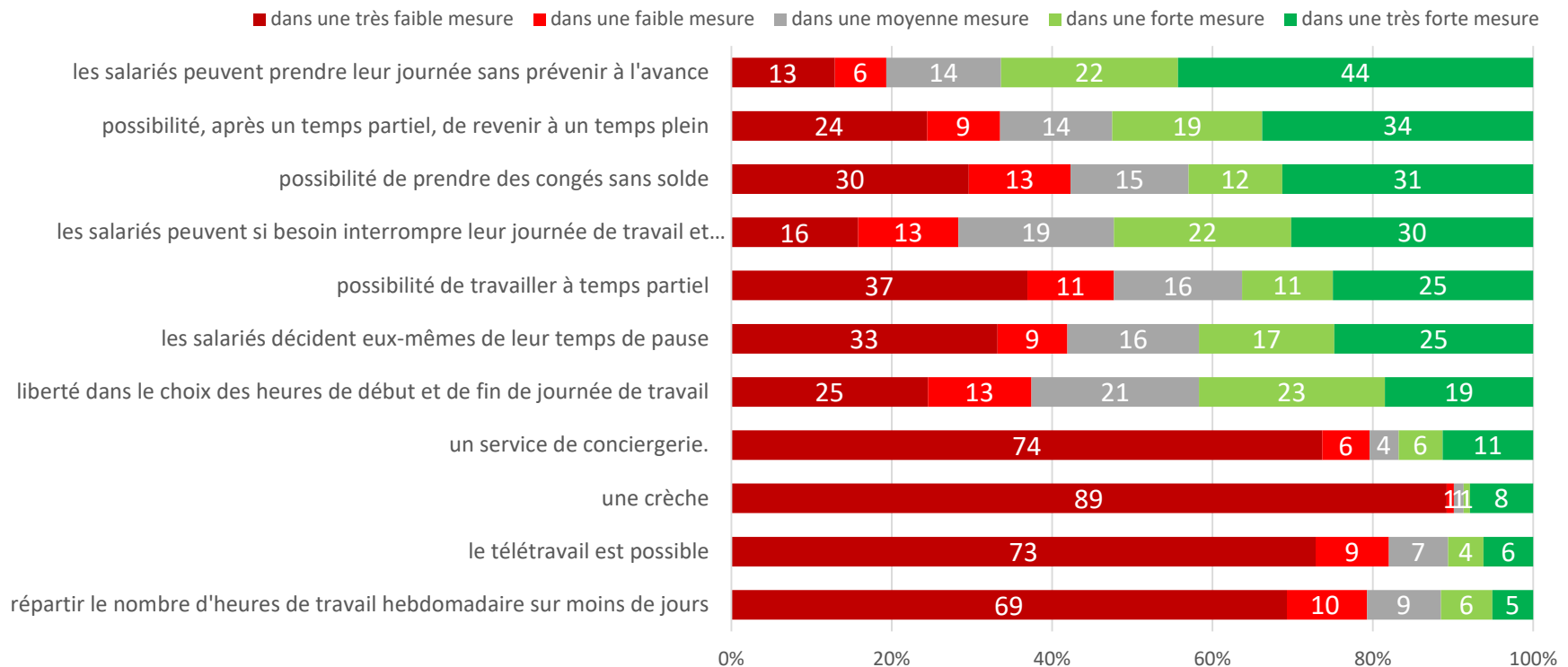
Pourcentages de réponses, n= 1689

Calculs et  
graphique : Csl



- La semaine de 40 heures est le temps de travail contractuel le plus courant. Toutefois, la durée hebdomadaire moyenne réelle du travail est de 40 heures pour seulement 37 % des répondants, de 41 à 48 heures pour 32 % et de plus de 48 heures pour 12 %.
- Seulement 47 % des employés disent vouloir travailler 40 heures par semaine, 7 % veulent des heures de travail plus longues et les 46 % restants veulent moins de 40 heures par semaine.

# Mesures de l'entreprise en faveur d'un meilleur équilibre vie pro – vie privée (1)



Pourcentages de réponses, n= 1689

Calculs et  
graphique : Csl



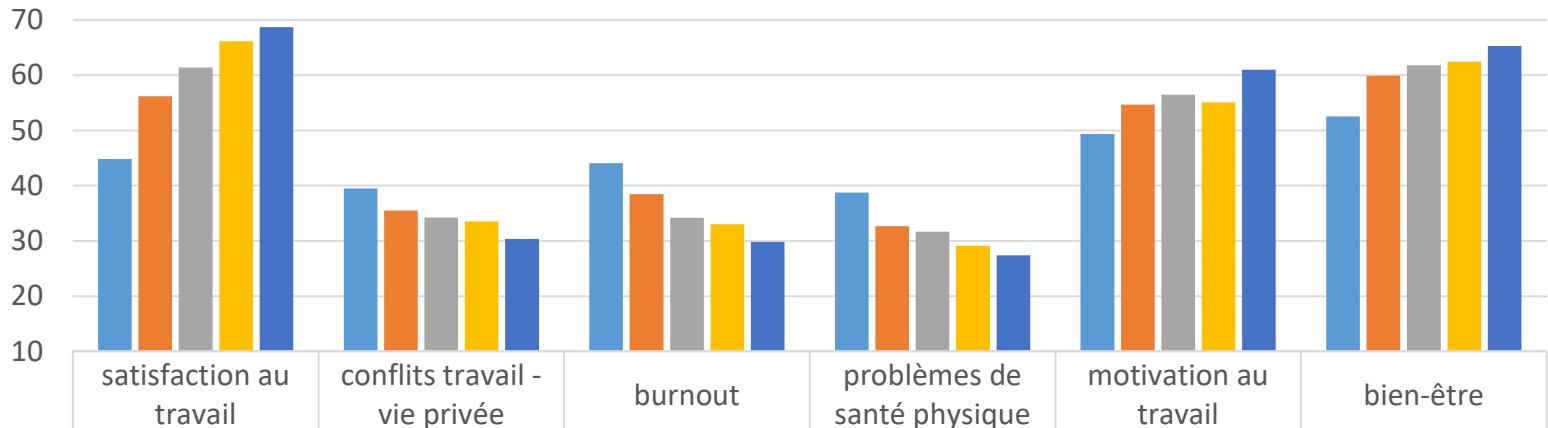
- Dans la pratique, la possibilité de prendre la journée sans prévenir à l'avance (66% de réponses « dans ou forte et dans une très forte mesure »), la possibilité de revenir à un temps plein après un temps partiel (53%) et la possibilité de prendre des congés sans solde (43%) sont les mesures que les salariés interviewés rencontrent le plus souvent dans leur entreprise.
- En revanche la possibilité de répartir le nombre d'heures de travail hebdomadaire sur moins de jours (11%), le télétravail (10%) et un service de crèche (9%) font plus rarement partie de l'offre des entreprises.

# Mesures de l'entreprise en faveur d'un meilleur équilibre vie pro – vie privée (2)

Calculs et graphique :  
Université de  
Luxembourg et CSL



Nombre de mesures favorables à la famille proposées par l'organisation et le bien-être



	satisfaction au travail	conflits travail - vie privée	burnout	problèmes de santé physique	motivation au travail	bien-être
■ aucune mesure	44,9	39,5	44,1	38,8	49,3	52,5
■ 1 à 2 mesures	56,2	35,5	38,5	32,7	54,7	59,9
■ 3 à 4 mesures	61,4	34,2	34,2	31,7	56,5	61,8
■ 5 à 6 mesures	66,1	33,6	33,0	29,1	55,1	62,4
■ 7 à 11 mesures	68,7	30,4	29,8	27,4	61,0	65,3

- Des mesures individuelles ne changent souvent pas la donne, mais en cumulant plusieurs mesures, l'effet sur le bien-être devient notable.
- Plus l'entreprise offre des mesures favorables à la famille, plus les conflits entre le travail et la vie personnelle sont réduits et plus le degré de satisfaction et de motivation au travail est élevé. Même le bien-être général augmente et le risque d'épuisement professionnel et de problèmes de santé diminue.
- La liberté de décision au niveau des horaires de travail, élément important de l'autonomie au travail, prend alors tout son sens.



Frontières entre la vie au travail  
et la vie en dehors du travail?



## Work-Family border theory:

- La théorie de la frontière entre la famille et le travail stipule que **le travail et la famille sont deux domaines majeurs** qui constituent la vie d'une personne (Clark, 2000). Plus tard la théorie a été élargie à d'autres aspects de la vie privée que la famille (work-life).
- Il y a trois frontières: physique, temporelle et psychologique. La **frontière physique** est le lieu même où se déroulent les activités professionnelles ou familiales. La **frontière temporelle** est le temps passé dans le travail ou dans l'atmosphère familiale. La **frontière psychologique** est généralement définie par l'individu et sert à différencier le travail de la famille.

## Segmentation vs. Integration

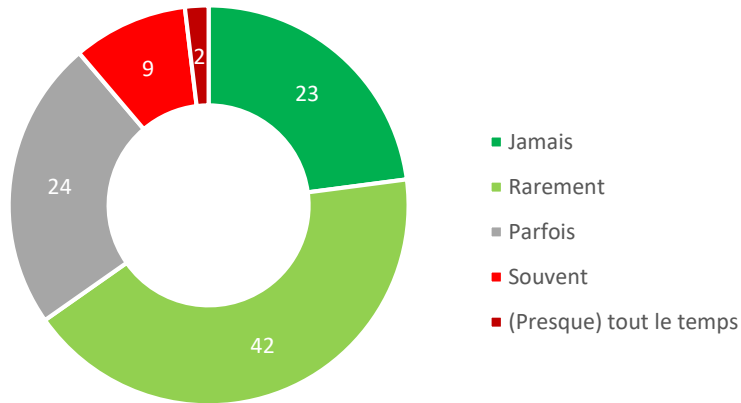
- On peut définir la **segmentation** comme la mesure dans laquelle les aspects de chaque domaine (comme les pensées, les préoccupations, les marqueurs physiques) sont séparés les uns des autres - sur le plan cognitif, physique ou comportemental.
- L'**intégration**, en revanche, représente la fusion et le mélange de divers aspects du travail et du foyer.
- La segmentation et l'intégration ont été conceptualisées comme deux pôles sur un continuum, chacun représentant des approches opposées de l'équilibre travail-vie personnelle (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000 ; Nippert-Eng, 1996).

## Psychological detachment

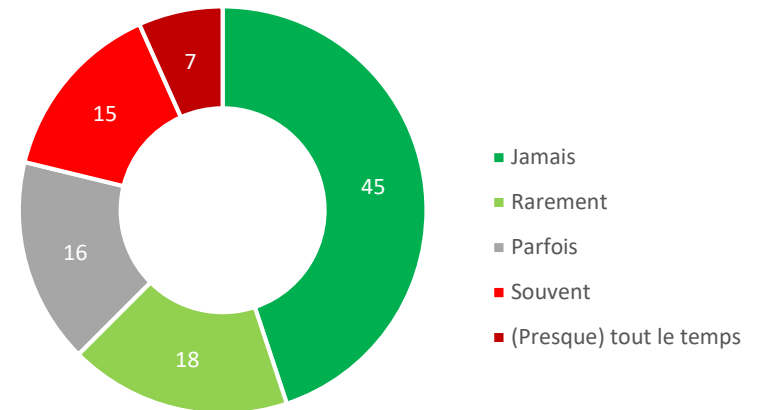
- Etzion et ses collaborateurs (1998) ont qualifié le détachement psychologique de " sentiment de détachement de la routine de travail " et l'ont défini comme " le sentiment d'être loin de la situation de travail ". Le détachement psychologique, c'est plus que le simple fait d'être physiquement éloigné du lieu de travail. On parle aussi souvent de « décrocher » ou de « déconnecter » après le travail.

# Interruption des loisirs pour des activités professionnelles

À quelle fréquence recevez-vous à la maison des appels de vos collègues ou de votre supérieur hiérarchique?



À quelle fréquence répondez-vous à vos e-mails professionnels depuis la maison ?



Pourcentages de réponses, n= 1689

Calculs et  
graphique : CSI

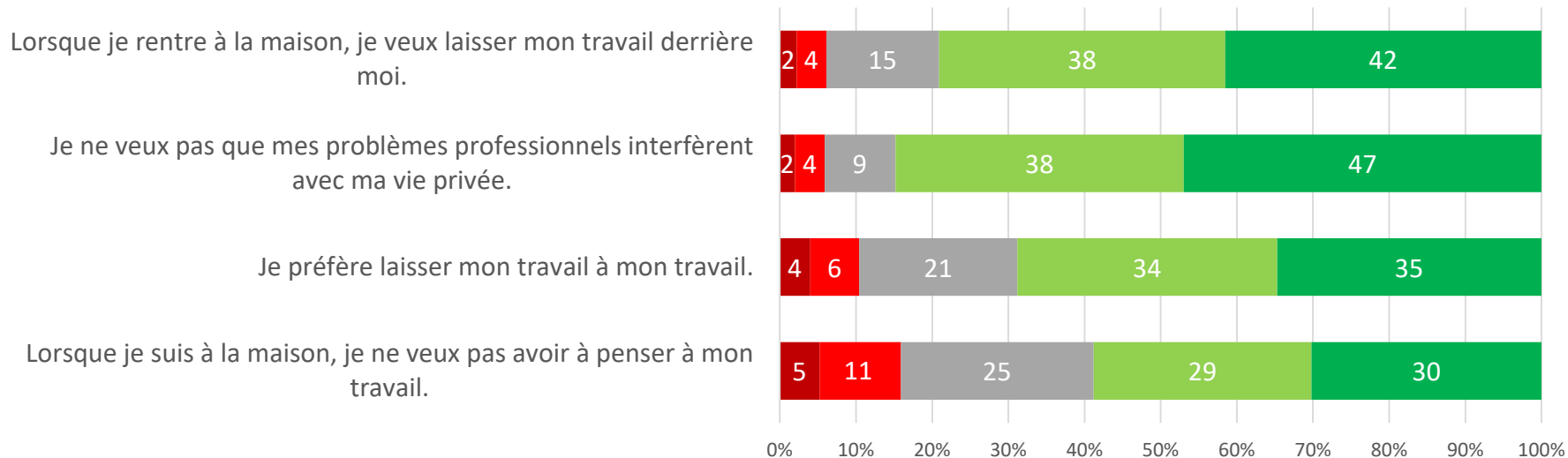


- Lorsque le temps libre est interrompu par des appels à domicile, les travailleurs non qualifiés, les employés de bureau et les professions intermédiaires sont beaucoup moins touchés que les autres professions. Il y a moins de différences entre les autres groupes professionnels à cet égard. Les réponses aux courriels professionnels à domicile ont surtout été signalées par les employés des professions intellectuelles et scientifiques et les dirigeants, cadres de direction et gérants (plus d'un tiers des réponses étaient " souvent/(presque) toujours " et entre 21 % et 26 % " parfois « concernés).

# Les préférences individuelles des travailleurs: segmentation ou intégration?

## Préférences individuelles de segmentation de la vie au travail et de la vie en dehors du travail

■ dans une très faible mesure ■ dans une faible mesure ■ dans une moyenne mesure ■ dans une forte mesure ■ dans une très forte mesure



Pourcentages de réponses, n= 1689

Calculs et graphique : Csl



- Kreiner (2006) part du principe qu'il y a des différences individuelles en ce qui concerne les préférences de segmentation ou d'intégration d'aspects du travail et de la vie en dehors du travail.
- L'échelle de mesure de Kreiner (2006) appliqué sur la population des travailleurs au Luxembourg montre que 60 à 85 % des répondants\* sont fortement d'accord avec une séparation claire. Parmi les autres, 9 à 25 % sont d'accord dans une mesure moyenne, et seulement 6 à 16 % préfèrent éliminer les frontières entre la vie au travail et la vie en dehors du travail.

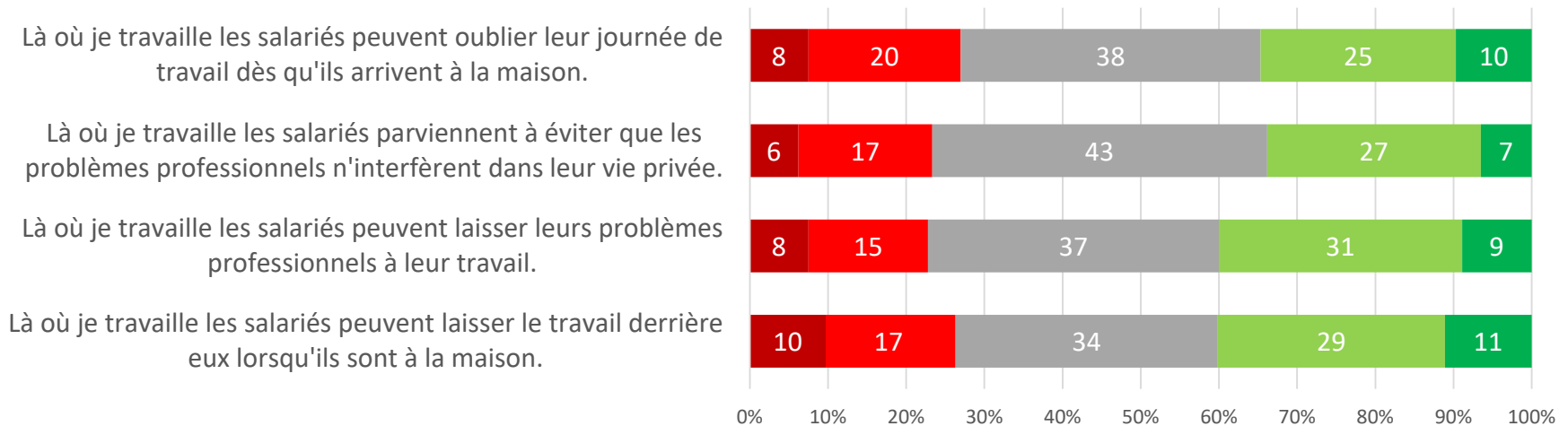
\* les réponses varient légèrement pour les quatre questions de l'échelle, ce qui est normal puisque l'échelle a été construite pour obtenir une moyenne globale valide et cohérente



# Le soutien de l'organisation : segmentation ou intégration?

## L'entreprise soutient la segmentation ou l'intégration de la vie au travail et de la vie en dehors du travail?

■ dans une très faible mesure ■ dans une faible mesure ■ dans une moyenne mesure ■ dans une forte mesure ■ dans une très forte mesure



Pourcentages de réponses, n= 1689

Calculs et  
graphique : Csl

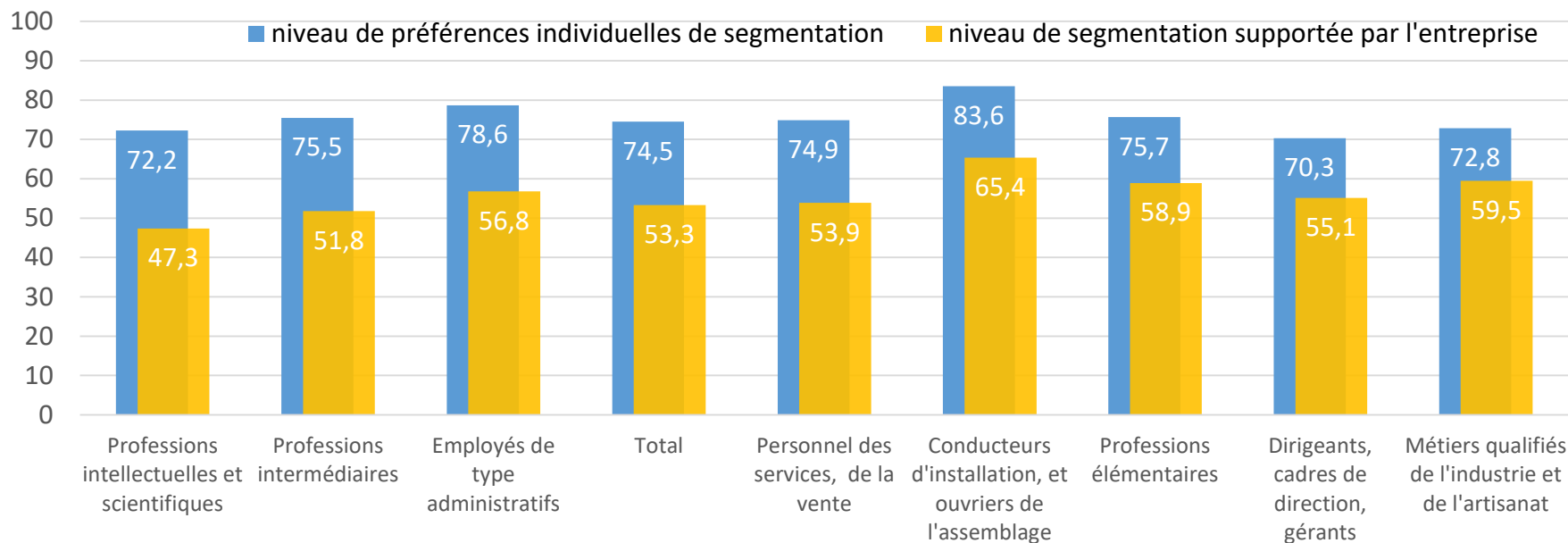


- Selon Kreiner (2006), les milieux de travail varient également dans la mesure où ils créent un environnement qui favorise soit la segmentation, soit l'intégration.
- L'échelle de mesure de Kreiner (2006) appliqué sur la population des travailleurs au Luxembourg montre que 34 à 40 % des répondants\* sont fortement d'accord avec le constat que leur entreprise soutient une séparation claire. Parmi les autres, 34 à 43 % sont d'accord dans une mesure moyenne, et 23 à 28 % ne sont pas d'avis que leur organisation crée un environnement qui favorise la segmentation de la vie au travail et de la vie en dehors du travail.

\* les réponses varient légèrement pour les quatre questions de l'échelle, ce qui est normal puisque l'échelle a été construite pour obtenir une moyenne globale valide et cohérente

# Préférences et soutien de segmentation correspondent-ils?

Bilan de segmentation selon groupes de métiers (scores de 0 à 100)



Pourcentages de réponses, n= 1689

Calculs et graphique : Csl



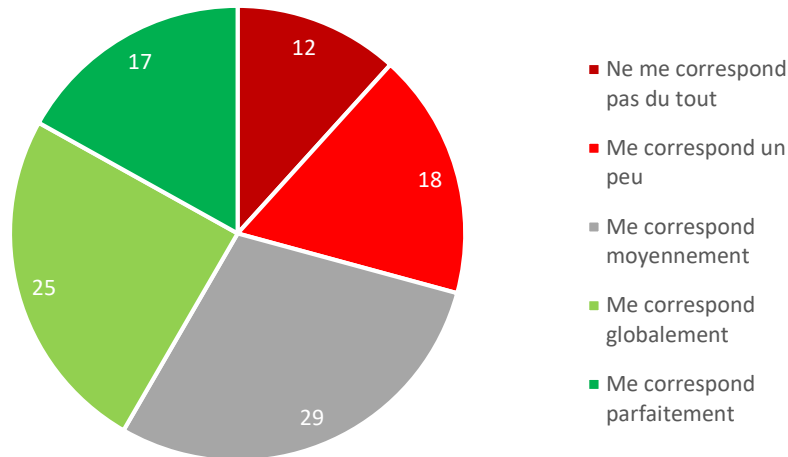
- Globalement, l'appréciation de la préférence de segmentation individuelle est significativement plus élevée (74,5 sur une échelle comprise entre 0 et 100) que l'appréciation du support de segmentation de l'entreprise (53,3 sur 100). Ce solde négatif de segmentation est beaucoup plus élevé pour les professions intellectuelles et scientifiques et les professions intermédiaires comparés aux métiers qualifiés de l'artisanat ou aux dirigeants, cadres de direction.

Questions:

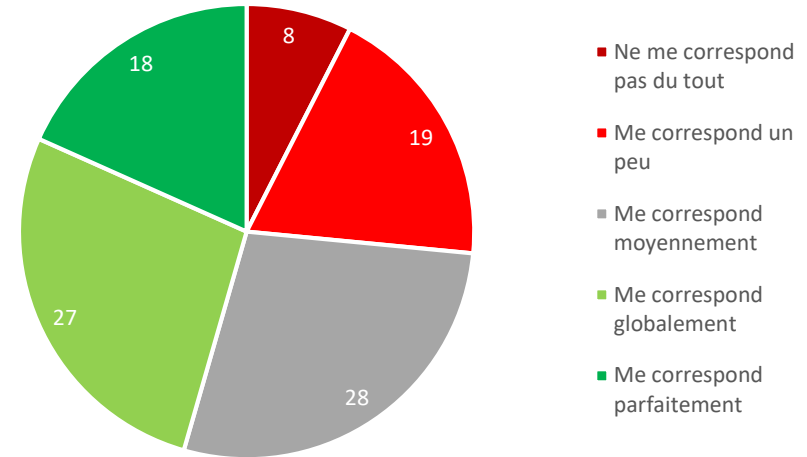
les valeurs moyennes des réponses aux 4 questions sur **les préférences de segmentation** sont extrapolées sur une échelle comprise entre 0 et 100 et comparées aux réponses moyennes aux 4 questions sur **le soutien de segmentation de l'entreprise** également extrapolées sur une échelle comprise entre 0 et 100.

# Le détachement psychologique du travail (1)

Une fois la journée de travail terminée j'oublie le travail.



Une fois la journée de travail terminée j'arrive à prendre des distances avec mon travail.



Pourcentages de réponses, n= 1689

Calculs et graphique : Csl



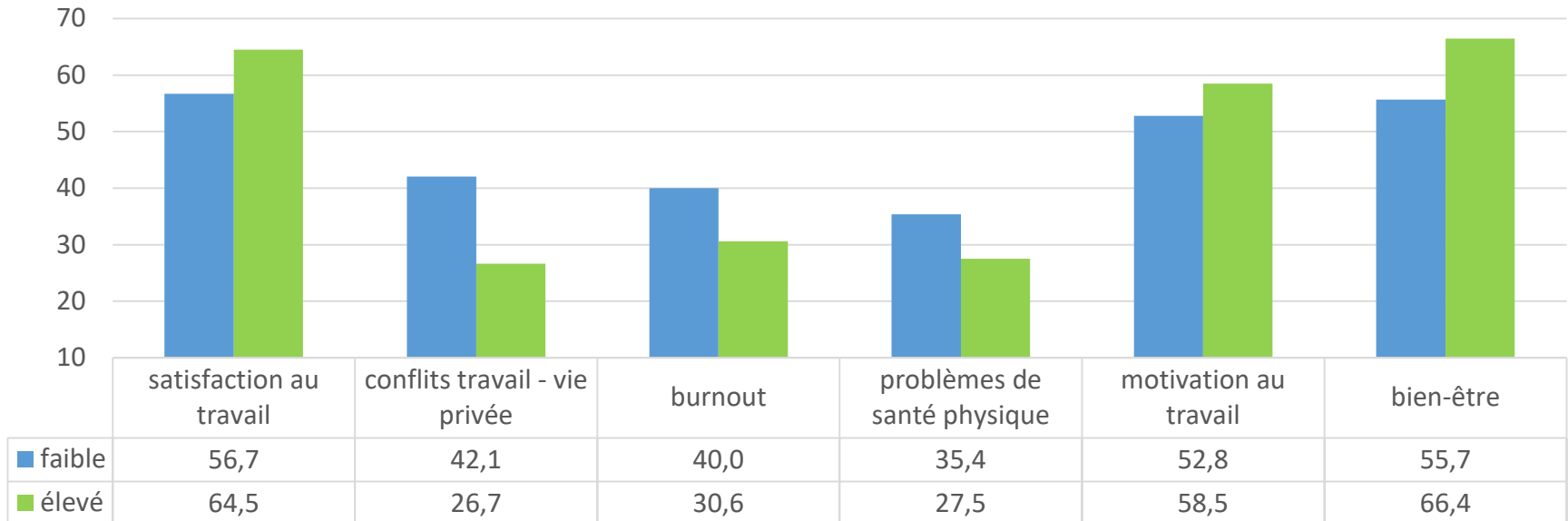
- 42% des personnes interrogées oublient leur travail pendant leur temps libre et 45% arrivent à prendre des distances avec leur travail. 28 % et 29 % respectivement sont moyennement d'accord avec ces énoncés. Au moins 30% ont admis qu'ils ne peuvent pas facilement oublier leur travail pendant leur temps libre, et 27% ne se voient pas dans la situation de pouvoir prendre des distances avec leur travail une fois la journée de travail terminée.

Les 4 questions de l'échelle de mesure « détachement psychologique du travail »: Une fois la journée de travail terminée...

- 1) ...j'oublie le travail.
- 2) ...je ne pense absolument pas au travail.
- 3) ...j'arrive à prendre des distances avec mon travail.
- 4) ...je prends mes distances avec mes obligations professionnelles.

# Le détachement psychologique du travail (2)

Niveau de bien-être en fonction du niveau de détachement psychologique du travail (dichotomisé)



Pourcentages de réponses, n= 1689

Calculs et  
graphique : Csl



- Les salariés qui déclarent qu'ils ont moins d'occasions de « décrocher » de leur travail pendant leur temps libre sont beaucoup moins satisfaits de leur travail (56,7 à 64,5 pour 100). En outre, ils font état d'un degré de conflit entre le travail et la vie privée 63 % plus élevé (42,1 à 100) que les salariés, qui sont en moyenne mieux à même de « déconnecter » du travail pendant leur temps libre (26,7 à 100).
- Il est même remarquable que ces travailleurs déclarent plus souvent aller au travail malade (36% "souvent" ou "(presque) toujours") que ceux qui arrivent à se détacher psychologiquement du travail (16% "souvent" ou "(presque) toujours »).\*

\* Cette information n'est pas représentée sur le graphique en haut

# Conclusions par rapport à la conciliation vie pro – vie privée

- La durée hebdomadaire de travail souhaitée pour les hommes et les femmes travaillant à temps plein est inférieure à 40 heures par semaine: 38,7 heures pour les hommes et 36,3 heures pour les femmes. La **réduction générale du temps de travail sans réduction du salaire** serait un véritable progrès social réalisable et réaliste dans le contexte actuel et futur de la numérisation.
- Malgré toutes les tendances à la flexibilité : un emploi permanent avec des **horaires de travail réguliers** et une protection contre les horaires de travail excessifs sont importants pour les salariés.
- Néanmoins, les différents souhaits et besoins, qui plus encore varient au cours de la vie, montrent qu'il ne peut y avoir de recettes universelles. Outre les formes de temps de travail classiques telles que le travail à temps partiel, le travail posté et l'horaire flexible avec des horaires de base, les nouveaux concepts sont surtout les **comptes épargne-temps** et le **temps de travail au choix** – dans certains cas également **liés au télétravail alternatif** – permettant aux salariés de concilier les nombreuses exigences différentes.
- Autre solution pour réunir protection du salarié et flexibilité du travail est le **droit à la durée de travail précédente après le retour d'un temps de travail partiel**. Combiné à un droit général au travail à temps partiel temporaire, il permet aux travailleurs d'adapter leurs horaires de travail à la phase actuelle du cycle de vie sans pour autant tomber dans un piège « temps partiel » comme ça arrive souvent à des parents d'enfants en bas âge (notamment aux mères d'enfants).
- Les salariés qui déclarent qu'ils ont moins d'occasions de « décrocher » de leur travail pendant leur temps libre sont exposés à des risques pour leur santé physique et mentale. Il faudrait prévoir **un véritable droit à la déconnexion** qui donne la possibilité aux salariés de ne pas se connecter aux outils numériques et de ne pas être contacté par leur employeur en dehors de leur temps de travail (congés payés, jours de repos, week-end, soirées...). Toute autre forme qui se contente de donner le droit individuel de ne pas répondre à des messages reçus et/ou lus (smartphone, internet, email, etc.) n'arrête pas le risque de stress lié à la porosité des frontières entre la vie professionnelle et la vie privée.

# Présentation de la base de données interactive

<https://qow-data.csl.lu/>

merci beaucoup pour  
votre attention!

Site Internet:

<http://csl.lu/qow>

Contact :

David Büchel

(Psychologue du travail)

david.buechel@csl.lu



CHAMBRE DES SALAIRES  
LUXEMBOURG