

# Guide Manager les singularités

## Accompagner les salariés en contexte de vulnérabilité : un enjeu pour l'entreprise



Les diversités et l'égalité des chances sont au cœur des préoccupations du MEDEF. Inacceptables en termes d'équité et d'éthique, les discriminations sont également préjudiciables dans le monde économique et au travail : elles privent les entreprises de talents précieux et entretiennent une atmosphère étiquée peu propice à la créativité et à la performance. Respecter les personnes – leurs compétences individuelles, leurs convictions personnelles et leurs choix – c'est, à l'inverse, les mettre en capacité de donner le meilleur d'elles-mêmes et de participer pleinement à la performance de l'entreprise.

Si le principe est simple, son application ne va pas de soi. Confrontés aux requêtes individuelles croissantes de la part des salariés et parties prenantes, chefs d'entreprise et managers sont sans cesse appelés à prendre des décisions en situation. S'ils ont conscience qu'ils doivent prendre position et apporter des réponses, la difficulté est grande sans bagage jurisprudentiel ou sans remise en cause des représentations et biais qu'elles recouvrent.

Conscient des difficultés quotidiennes que rencontrent les managers et chefs d'entreprise pour gérer les singularités dans leurs organisations et équipes, le MEDEF a entrepris de les y aider, en proposant des éléments de réponse aux principales problématiques de gestion des diversités qu'ils rencontrent dans leur quotidien.

Conçu sous forme de fiches pratiques par thèmes, le guide « Manager les singularités » a pour ambition de questionner chaque manager pour éviter que des comportements, des avis ou des décisions soient guidés dans l'entreprise par la subjectivité. En s'appuyant sur des mises en situation concrètes que certains ont déjà pu expérimenter, il propose d'en soulever quelques problématiques, puis d'en amener des éléments de réflexion, pistes de solutions pragmatiques respectueuses des lois et en cohérence avec les recommandations du Défenseur des droits.

# 1. L'entreprise face à la vulnérabilité de ses salariés

Les sphères professionnelles et privées des personnes actives sont aujourd'hui imbriquées de façon croissante. Les conditions de vie des salariés impactent leur quotidien et se retrouvent finalement dans les situations de travail. Logement, transport, maladie, gestion des enfants, surendettement etc., ces sujets ne relèvent pas de l'entreprise mais ils la questionnent car ils renvoient à la vulnérabilité d'un actif majeur de l'entreprise : le capital humain.

À l'origine de cette vulnérabilité, des difficultés systémiques liées à la crise économique souvent aggravées par des problèmes de santé ou familiaux, auxquels s'ajoutent désormais de nouvelles circonstances liées au vieillissement de la population. Pour la première fois, une génération active doit parallèlement s'occuper de ses enfants et de parents vieillissants. Des difficultés multiples qui touchent toutes les catégories socio-professionnelles.

Alerté dès 2008, le MEDEF avait adressé la question de l'équilibre vie professionnelle/vie privée<sup>1</sup> avec l'ambition de guider les managers dans la gestion quotidienne d'équipes diversifiées, au-delà des questions d'égalité professionnelle hommes/femmes. Les aspirations des nouvelles générations y étaient questionnées en ce qu'elles appelaient les entreprises à innover et à modifier leurs pratiques managériales et organisationnelles pour plus de performance.

Aujourd'hui, la problématique est plus large. La crise économique et sociale que nous traversons a mis en lumière la vulnérabilité économique d'un grand nombre de salariés ; elle a aussi eu pour effet de sensibiliser les dirigeants à la diversité des parcours et des histoires de vie dont la maladie des salariés<sup>2</sup> ou de l'un de leurs proches font partie. « Sans faire de bruit, notre rapport au monde est en train de changer. Devenu plus complexe, il semble accorder une place prépondérante à la fragilité de l'existence »<sup>3</sup>.

# 2. Accompagner ses salariés en situation de vulnérabilité : de quoi parle-t-on ?

- La vulnérabilité telle qu'entendue dans cette fiche, est la fragilité rencontrée par un individu dont la situation personnelle évolue, soudainement ou pas, et nuit à la bonne réalisation de son travail.
- Cette fragilité fait suite à la survenue d'un événement qui touche directement ou indirectement la personne via son environnement proche. Faire face à la maladie, à des infirmités, à des événements personnels douloureux (maladie d'un proche, dépendance des ascendants/descendants, deuil, divorce, etc.), ou des problèmes sociaux-économiques (perte du logement, surendettement, isolement...) induit une situation de précarité qui peut avoir des répercussions sur la vie au travail.

1. L'équilibre vie professionnelle/vie privée, levier de performance de l'entreprise, MEDEF, 2009.

2. Lancé par le MEDEF en 2012 avec LH2 auprès des salariés du privé, le Baromètre National de Perception de l'égalité des chances 2013 montre que l'état de santé (hors handicap) fait partie des préoccupations de français qui jugent l'action des entreprises prioritaire sur ce thème.

3. Thierry Calvat et Serge Guerin, *Le droit à la vulnérabilité*, Michalon, Editions 2011.

- Ces difficultés qui peuvent affecter durablement un collaborateur, appellent une réponse adaptée à chaque situation individuelle de la part du chef d'entreprise ou du manager. Si chaque salarié est potentiellement concerné, le degré de vulnérabilité dépend de la sensibilité face aux événements dommageables et de la capacité d'adaptation face à ceux-ci. Pour un individu, la vulnérabilité peut avoir des conséquences en termes d'autonomie, de santé, d'intégrité physique ou psychique et le chef d'entreprise doit pouvoir identifier ces risques pour trouver la solution managériale adaptée.

# 3. Ce que dit le droit

- L'état de santé, le handicap ou la situation de famille font partie des critères de discrimination mentionnés dans le Code Pénal (Art 225-1) ainsi que dans le Code du Travail (Art L. 1133-5).
- Toute sanction ou discrimination fondée sur l'un de ces trois critères est donc interdite, que ce soit en matière :
  - d'affiliation et d'engagement dans une organisation syndicale ou professionnelle ;
  - d'accès à l'emploi et d'emploi ;
  - de formation professionnelle ;
  - de travail et de conditions de travail ;
  - de promotion professionnelle.

## Qu'est-ce qu'une discrimination ?

Une discrimination directe est la situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable.

Est aussi sanctionnée une discrimination indirecte : elle est définie comme une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais qui est malgré tout susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes.

Sont alors considérés comme des discriminations les faits de harcèlements moral et sexuel ainsi que le fait d'enjoindre à quiconque de discriminer :

- aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet et pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.
- les provocations à la haine, l'injure ou la diffamation concernant l'état de santé, le handicap ou la situation de famille sont de même pénalisées.

## Certaines différences de traitement ne sont pas discriminantes.

Si les différences de traitement répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante, dont l'objectif est légitime et l'exigence proportionnée, alors l'entreprise a le droit de les mettre en œuvre.

## En cas de discrimination présumée

Toute personne s'estimant victime d'une discrimination peut présenter les éléments de fait laissant supposer ou présumer l'existence d'une discrimination. Au vu de ces éléments, il incombe alors à la partie défenderesse de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

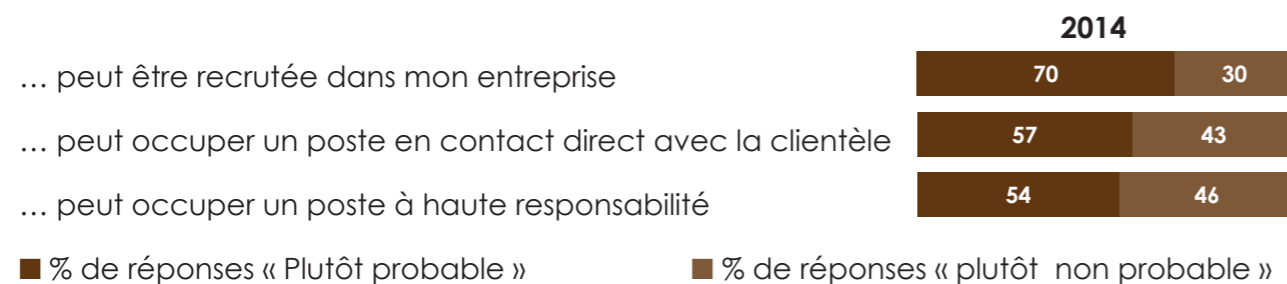
Cette fiche propose, au-delà du cadre législatif et réglementaire qui s'applique, d'isoler quelques principes simples de management pour accompagner le manager dans sa prise de décision. Conçu pour éviter que des comportements, des avis ou des décisions soient guidés dans l'entreprise par la subjectivité, cet outil a pour ambition de questionner chaque manager. En s'appuyant sur des mises en situation concrètes que certains ont déjà pu expérimenter, il propose d'en soulever quelques problématiques, puis d'en amener des éléments de réflexion, pistes de solutions pragmatiques respectueuses des lois et en cohérence avec les recommandations du Défenseur des droits.

## 4. Quelques chiffres

Depuis 2012, le Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise rapporte les représentations de salariés du privé, pour mieux aider les entreprises à adapter leurs politiques de lutte et de sensibilisation des discriminations. Il aborde de manière directe ou indirecte plusieurs situations de vulnérabilité et montre que :

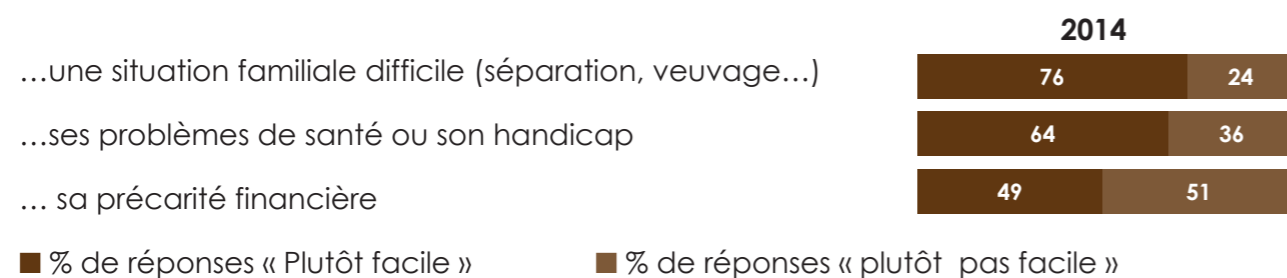
**Les personnes souffrant d'un handicap visible ou d'un état de santé altéré durablement affichent toujours l'une des probabilités les plus faibles d'être recrutées, affectées à un poste en contact direct avec la clientèle et plus encore d'être promues à un poste à haute responsabilité :**

Une personne souffrant d'un handicap visible ou d'un état de santé altéré durablement...



**Parler de sa situation personnelle difficile au travail, quel qu'en soit la raison, semble également présenter une vraie difficulté**

Indiquez si dans votre entreprise, il est plutôt facile ou plutôt difficile pour un salarié d'aborder sa situation personnelle concernant...



Or, ces situations de vulnérabilité sont plus diversifiées et plus fréquentes qu'on ne le pense :

- En 2013, 8,7 % de la population active est concerné ou a été concerné par un cancer ; Près de 3 actifs sur 4 (72,5 %) considèrent qu'il est difficile – pour un salarié atteint par un cancer – de révéler sa maladie.
- Près des 2/3 des répondants (63,9 %) estiment que leur entreprise devrait davantage accompagner les salariés touchés par un cancer et un peu plus de la moitié considère que cet accompagnement devrait être élargi aux situations de cancer d'un proche<sup>4</sup>.
- Sur les 8,3 millions d'aidants en France, la moitié est en emploi : conjoints, ascendants, enfants dont la professionnelle est nécessairement affectée par cette prise en charge (stress, fatigue, charge mentale).
- La proportion de salariés alcoolo-dépendants est évaluée à 8 % en France. Le nombre d'absences liées à l'alcoolisme représenterait entre 4 et 5 millions de jours par an, elles coûteraient 1,5 % de sa masse salariale à l'entreprise<sup>5</sup>.
- On compte entre un et deux millions de travailleurs pauvres en France selon les définitions. Même en utilisant la définition la plus restrictive, on compte presque deux millions de personnes qui vivent avec environ 800 euros par mois (Insee 2013). La proportion de surendettés salariés parmi les déposants est passée de 36,7 % à 39 % entre 2010 et 2011. La part des déposants en contrat à durée indéterminée est aussi en progression, de 30,2 % à 31,8 %<sup>6</sup> (Source Banque de France, 2012).

## 5. Accompagner les salariés en situation de vulnérabilité : quels enjeux pour l'entreprise ?

Confrontées quotidiennement à ces situations individuelles qui impactent la vie au travail des salariés et parfois même le fonctionnement des équipes, des entreprises – peu nombreuses à ce jour ou peu enclines à communiquer sur leurs actions qui touchent à l'intimité des familles – agissent et mettent en place des solutions pragmatiques : des solutions d'urgence et d'entraide pour les salariés, une aide au logement ou une avance sur salaire pour pallier les principales difficultés.

Ces bonnes pratiques, même si elles ne peuvent s'appliquer à toutes les entreprises ni à toutes les situations individuelles méritent pourtant d'être partagées, discutées et décryptées. Être moteur sur ces questions et anticiper ces situations permet à l'entreprise :

- de se prémunir contre des problèmes éventuels de sécurité au travail ;
- de préserver, voire de développer l'engagement de ses collaborateurs, et donc la qualité de leur travail et la performance de l'entreprise ;
- de soigner son image, sa réputation et son rayonnement, par le climat de bienveillance qu'elle a su développer ;
- d'aider le salarié en difficulté à prendre du recul sur la situation et lui permettre, dans la mesure du possible, de surmonter ces difficultés.

4. Source : Baromètre Cancer@work 2013

5. Source : Observatoire français des drogues et toxicologies, 2010

6. Source : Banque de France, 2012

Face à ce constat, le rôle du MEDEF est d'alerter les chefs d'entreprise et de leur proposer des solutions pragmatiques pour les aider à réagir en situation :

- les aider à anticiper pour prévenir les risques énoncés plus haut ;
- les convaincre du lien entre prise en charge des situations de vulnérabilité et performance durable ;
- les inciter à développer un management bienveillant : plus attentif à l'altérité et à la fragilité.

Bien accompagner un salarié fragilisé est une question d'éthique, mais aussi un acte économique, au bénéfice commun de l'entreprise et du salarié :

- l'entreprise est aussi une communauté humaine qui doit exercer une solidarité naturelle avec les plus fragiles de ses membres<sup>7</sup>.
- l'investissement volontaire de l'entreprise sur ces questions qui concernent potentiellement tous ses salariés, mais aussi son écosystème (clients, fournisseurs), est aussi la preuve d'une conscience de la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- les conséquences d'un défaut d'accompagnement peuvent être lourdes financièrement (arrêts, licenciement, absentéisme, baisse de qualité...) ou extra-financière (image, notoriété) ;
- après l'épreuve, la personne a gagné en humanité, hauteur de vue, motivation : elle est une chance pour l'entreprise car elle est riche d'une expérience qui pourra avoir modifié son raisonnement, ses méthodes de travail etc. ;
- après l'épreuve, le collectif de travail peut aussi y avoir gagné en satisfaction et en motivation ce qui peut avoir des répercussions sur la qualité de vie au travail et sur la qualité du travail lui-même.

## 6. Les règles d'or à l'usage du Manager

- Préserver l'égalité de droits et de traitement entre tous les salariés au quotidien ; S'assurer que les salariés en situation de vulnérabilité ne souffrent d'aucune discrimination, mais veiller également à ce que les dispositions mises en place pour aider le salarié soient équitables.
- Veiller à créer un climat bienveillant permettant l'expression et le traitement des vulnérabilités pour le bénéfice conjoint de l'entreprise et du salarié.
- Trouver le niveau approprié de réponse qui doit dépendre des spécificités de l'entreprise (secteur, taille, culture...) en concertation avec la personne concernée.
- Ne pas agir seul, mais agir le plus tôt possible.
- Communiquer avec discernement sur ses actions, dans une logique de preuve.

<sup>7</sup> Les nouvelles conditions de la performance collective, MEDEF 2009.

## 7. Accompagner les salariés fragiles : la pratique des entreprises

### Faire son diagnostic

- La vulnérabilité est une situation individuelle qui rend parfois le diagnostic difficile à poser, car les salariés peuvent craindre de dévoiler leur situation qui peut apparaître comme une faiblesse.

La qualité des relations interindividuelles joue pour beaucoup dans l'alerte qui va pouvoir intervenir lors de la survenue d'une situation difficile. L'écoute régulière de l'ensemble des membres de l'équipe est donc l'élément indispensable.

- Sous réserve du respect des conditions de confidentialité dans le recueil et le traitement des données, les outils de diagnostic « collectifs » peuvent aussi être mobilisés pour isoler les situations anormales/« les écarts à la norme » qui doivent alerter le manager (difficultés ressenties/attentes): baromètre social, enquête d'engagement, audit interne, mesure de l'absentéisme etc.

### Prévenir

- Renforcer la collaboration avec les assistantes sociales. Pour les petites structures, l'adhésion à un centre Social Interentreprises peut être une solution. Le rôle des assistantes sociales est surtout d'alerter et de prévenir les situations délicates. Aux côtés de la direction, elles peuvent aussi aider à la mise en place d'actions de prévention dans les domaines de la santé et des conditions de travail et sensibiliser les partenaires internes si nécessaire.
- Organiser des séances d'information et/ou interventions de spécialistes pour sensibiliser l'entourage de travail et expliquer le rôle que les collègues peuvent jouer dans le dépistage et l'accompagnement des situations personnelles problématiques.

### Informier et accompagner

- Rédiger, mettre à disposition des informations dédiées aux aidants ou aux managers ; inviter des associations locales à venir présenter leur action dans le cadre d'une journée thématique pour faciliter l'accès à l'information des personnes vulnérables sans obliger au dévoilement dans le cadre de l'entreprise.
- Mettre en place une cellule d'écoute dédiée, une plate-forme physique d'accompagnement, une plate-forme WEB d'information et/ou une plate-forme de mise en relation des aidants au sein d'une même entreprise pour créer une communauté et développer les solidarités.
- Mettre en place des services permettant de faciliter le quotidien des salariés et pouvant bénéficier aux aidants (assistance à la gestion administrative ou domestique ; distribution de « CESU RH » préfinancés, permettant aux salariés de financer des services à domicile pour leurs proches dépendants).

- Souscrire à un contrat d'assistance pour aider les salariés confrontés à la dépendance d'un de leurs proches dans leurs démarches.
- Mettre en place, avec l'accord de l'employeur, et au cas par cas, une organisation du travail souple et adaptée au besoin des aidants salariés : temps partiel, horaires à la carte, télétravail...

## Former et encourager les managers à l'écoute et à la bienveillance

- Sensibiliser les managers via des formations dédiées à la gestion des situations personnelles délicates.
- Développer des modules d'e-learning ou dispositifs de questions-réponses pour répondre aux questions que les managers se posent en situation (droits des salariés et accompagnement psychologique).
- Mettre à disposition de formations destinées aux aidants pour les aider à se ressourcer (formation qualité de vie, développement personnel)...

## Dans le cadre d'accords d'entreprises

Dans le cadre d'accords d'entreprises relatifs à la qualité de vie au travail, au handicap, à l'égalité hommes-femmes ou aux seniors, il est parfois prévu des droits complémentaires :

- Extension des droits liés aux congés familiaux par accord d'entreprise ;
- Mise en place de dispositifs spécifiques tels que la conversion du 13<sup>ème</sup> mois de salaire en jours de congés abondés par l'entreprise ;
- Mise en place de services d'assistance et octroi d'un capital pour les ascendants dépendants des salariés ;
- Abondement du compte épargne temps (CET) pour des actions de solidarité ou de soutien familial ;
- La mise en place, au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle, d'une couverture dépendance dans le cadre de la protection sociale complémentaire obligatoire ou facultative ;
- La possibilité d'utiliser les droits affectés sur le compte épargne temps (CET) pour financer des prestations de service à domicile ;
- La mise en place d'un accord d'entreprise permettant le don de RTT, comme suite à la promulgation de la loi N°2014-459 du 9 mai 2014.

## 8. Mises en situation

### Situation 1

Un salarié annonce sa maladie longue, il s'interroge sur sa capacité à poursuivre son activité professionnelle.

#### ◆ Au regard des règles d'or et de la loi et/ou de la jurisprudence

Sauf si cela s'impose par la pathologie dont souffre le salarié :

- l'entreprise ne peut s'opposer à ce qu'un salarié souffrant veuille continuer à exercer une activité ;
- l'entreprise ne peut modifier sa mission ou le contenu de son travail, de manière unilatérale au prétexte de préserver son état de santé.

#### ◆ Comment répondre à la demande ?

A l'annonce de la maladie, attention à bien choisir vos mots. Ce sont ceux dont on se souvient le plus, dans un contexte émotionnel comme celui-ci.

S'informer et partager l'information avec le salarié sur les dispositifs légaux et/ou mis en place par l'entreprise de maintien ou de réintégration dans l'emploi.

Jouer « carte sur table » et demander à la personne concernée si elle souhaite :

- évoquer ou non sa maladie sur son lieu de travail, si elle veut l'annoncer au reste de l'équipe ;
- modifier son rythme de travail/ l'adapter.

#### ◆ Bonnes pratiques à garder en tête

Etre à l'écoute et ne pas faire les choix à la place de l'individu.

Garder le contact et faire des points réguliers pour ne pas « figer » les choses et éviter l'exclusion (l'état de santé peut évoluer dans les deux sens et avec lui les besoins du salarié).

Etre attentif aux changements de rythmes trop brutaux pour permettre un maintien/un retour à l'emploi pérenne.

## Situation 2

Un salarié souhaite adapter son emploi du temps pour s'occuper de son enfant de 17 ans lourdement handicapé suite à un accident de la route.

### ◆ Au regard des règles d'or et de la loi et/ou de la jurisprudence

Le salarié peut bénéficier d'un « congé de présence parentale » non rémunéré.

Sans condition d'ancienneté, ce congé concerne les parents d'un enfant à charge de moins de 20 ans, victime d'une maladie, d'un handicap ou d'un accident d'une particulière gravité nécessitant une présence soutenue et des soins contraignants.

Attention : A l'issue du congé (d'une durée maximale de 310 jours ouvrés d'absence autorisée sur une période de 3 ans), le salarié doit retrouver son emploi précédent ou un emploi similaire et une rémunération au moins équivalente.

### ◆ Comment répondre à la demande ?

S'informer et partager l'information avec le salarié sur les dispositifs légaux et/ou mis en place par l'entreprise en cas de maladie d'un proche.

Etre à l'écoute du salarié compte tenu des tensions créées par la situation. Selon la taille de l'entreprise, le mettre en relation avec le médecin du travail, les assistantes sociales, le CE, le CHSCT.

Evoquer avec lui les différentes possibilités d'aménagement des horaires de travail en fonction de son activité.

### ◆ Bonnes pratiques à garder en tête

Etre à l'écoute et ne pas faire les choix à la place de l'individu.

Le congé et donc l'éloignement de l'entreprise, même momentanément ne constitue pas forcément la solution dont l'aidant a besoin ou envie.

Les aménagements horaires quotidiens, les autorisations d'absence ponctuelles, le télétravail, le don de congé entre salarié ou bien encore la conversion des jours de congé et de RTT dans le cadre du Compte Epargne temps peuvent aussi faire partie des solutions à lui proposer.

## Situation 3

Vous apprenez qu'un membre de votre équipe rencontre des problèmes financiers.

### ◆ Au regard des règles d'or et de la loi et/ou de la jurisprudence

Venir en aide à un salarié ne signifie pas l'augmenter ou lui donner une prime si elle n'est pas justifiée et/ou justifiable, car dans ce cas, elle peut être discriminante par rapport aux autres collaborateurs.

### ◆ Comment répondre à la demande ?

Même si l'employeur n'a aucune obligation en la matière, il peut envisager deux types de solution : une avance sur salaire ou un prêt.

### ◆ Pour montrer que plusieurs solutions sont possibles

L'avance sur salaire s'analyse comme un prêt d'argent pour un travail non encore effectué. Son montant peut être supérieur au salaire mensuel du salarié concerné.

L'employeur peut se rembourser des avances en espèce consenties que par des retenues successives ne dépassant pas le 10ème du montant des salaires exigibles.

- Cette avance est remboursable sans intérêt. Le salarié peut la rembourser par anticipation et en cas de rupture la somme restante devient immédiatement exigible.

- Cette avance n'est pas à confondre avec un acompte – que l'employeur ne peut pas refuser – à un salarié mensualisé.

L'employeur peut aussi accorder un prêt, à titre exceptionnel, sous réserve de respecter certaines règles surtout si ce n'est pas un organisme financier. Deux possibilités :

- Un prêt avec intérêt : uniquement consenti en fonction de considérations d'ordre social et si le taux d'intérêt est différent du taux légal, une convention est obligatoire ;

- Un prêt sans intérêt : les conditions sont plus souples néanmoins un contrat doit être établi pour une somme supérieure à 1 500 €.

### ◆ Bonnes pratiques à garder en tête

Prendre le temps de lui apporter une écoute attentive et bienveillante pour lui apporter une aide morale.

Ne pas chercher à juger la personne, mais essayer de comprendre les raisons de cette situation qui conditionnent aussi la conduite à tenir (séparation difficile, addiction...).

S'informer et partager l'information avec le salarié sur les dispositifs mis en place par l'entreprise pour aider les salariés en situation de difficultés financières :

- dans le cadre de ses activités sociales et culturelles, le comité d'entreprise, peut soutenir ponctuellement un salarié ;

- dans le cadre du 1 % logement, les salariés rencontrant des difficultés pour rembourser leur prêt immobilier ou pour payer leur loyer peuvent bénéficier d'aides d'**Action Logement** à condition de respecter certains critères d'attribution.

Ne pas attendre que la situation s'empire avant d'agir.

En cas d'attribution d'une aide de secours :

- faites remplir au salarié un dossier avec tous les justificatifs prouvant ses difficultés financières (lettres d'huissier, banques, créanciers, etc.) ;
- En cas de prêt (avec ou sans intérêt), établissez un contrat prévoyant les modalités de remboursement : le taux d'intérêt, un tableau d'amortissement, les conditions d'exigibilité anticipées...



**MEDEF**  
55, avenue Bosquet  
75330 Paris Cedex 07  
Tél. : 01 53 59 19 19  
[www.medef.com](http://www.medef.com)