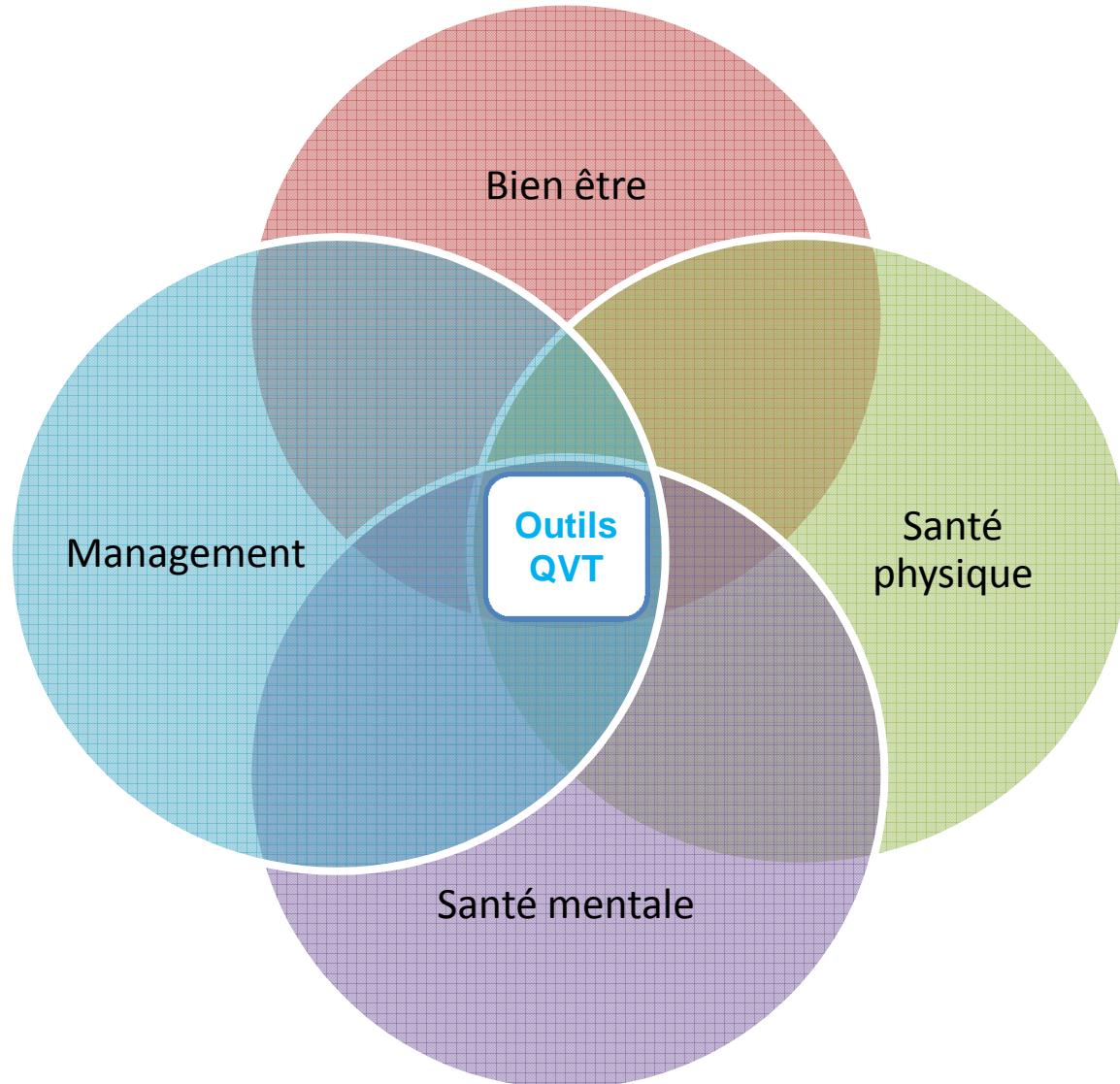




B8

Les outils de la qualité de vie au travail : avantages / risques ?

26^{èmes} Rencontres du Risk Management | AMRAE 2018





Atelier B8 – Les outils de la QVT

Intervenants

Philippe ANFRAY



Directeur des risques et du contrôle interne DRH – La Banque Postale

Patricia CADRE



Directrice Prévention RPS en charge de l'offre de services Pluridis – Axa Assistance

Anne ANDRE



Directeur général délégué en charge de la Business unit conseil – Groupe Henner

Modérateur

Sandrine HAZEBROUCK



Risk manager – Groupe La Poste

Sommaire

- ❖ Retour d'expérience sur les outils de QVT déployés à la Banque Postale
- ❖ Environnement réglementaire de la QVT et prévention des risques psycho-sociaux
- ❖ Apport des programmes de prévention en entreprise et impact sur le risque assuré



PARTIE 1 - Les outils QVT à la Banque Postale

Philippe ANFRAY, Directeur des risques et du contrôle interne à la DRH de LA BANQUE POSTALE

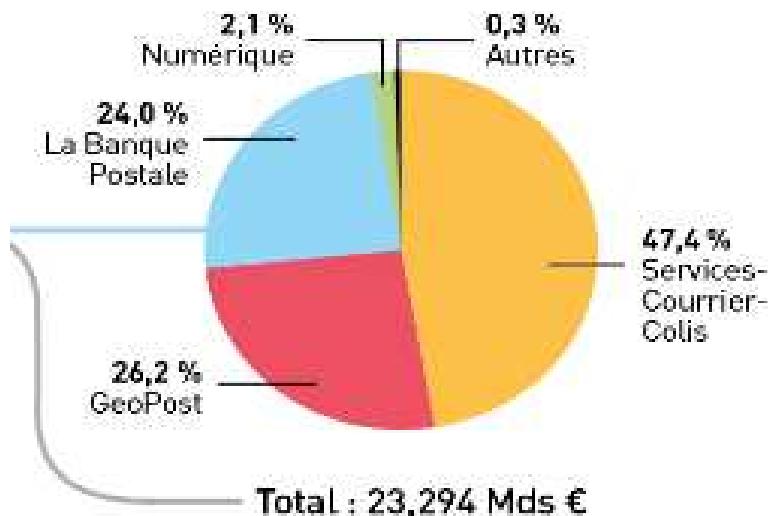
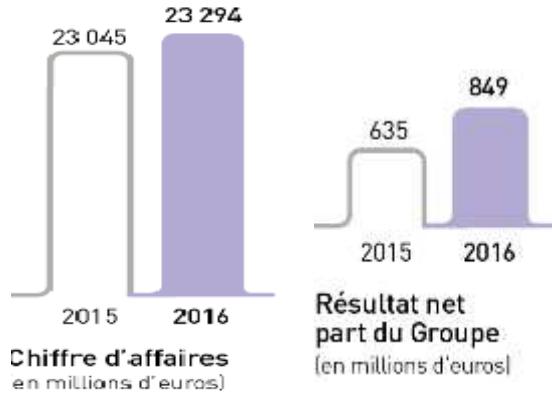


Sommaire

- I. La Poste/La Banque Postale : un groupe en transformation
- II. Périmètre et enjeux de la QVT
- III. Un groupe engagé pour la QVT
- IV. Quelques exemples d'actions engagées
- V. Les résultats obtenus
- VI. Les sujets d'actualité

La Poste : des activités qui se diversifient

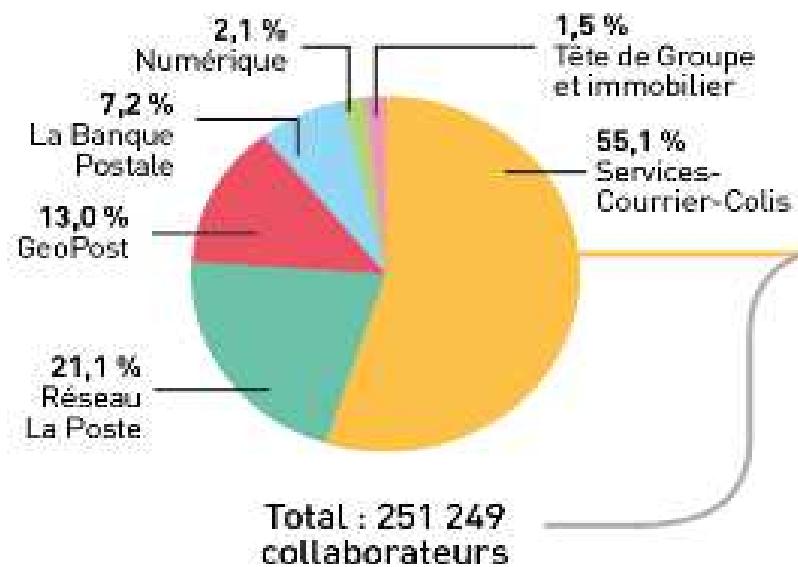
(chiffres 2016)



Répartition du chiffre d'affaires du Groupe par branche

251249
Effectifs du Groupe La Poste

dont 38% fonctionnaires
dont 29% de 55 ans et +
dont 11% en filiales à l'étranger



Répartition des effectifs du Groupe par branche

La Banque Postale : un groupe né en 2006



La Banque Postale : quelques repères

17 000 points de contact
dont 9 000 bureaux

10 000 conseillers
26 000 chargés de clientèle

Près de 11 millions de clients actifs
dont 1 million de clients en IARD
2 millions de clients en fragilité financière
600 000 clients patrimoniaux
400 000 entreprises clientes

76 Milliards d'encours de crédit

5,6 Md€ de PNB
1 Md€ de résultat av impôt

Des transformations nombreuses et rapides :

- *Transformation des points de contact*
- *Digitalisation des services*
- *Extension de la gamme de produits*
- *Extension des clientèles : entreprises, pro, collectivités locales...*

Des obligations de service public, de présence postale, de droit au compte

Périmètre de la QVT

La santé et la sécurité des personnes

La qualité du travail

Organisation

Contenu

Sens

Accompagnement du changement

Conditions de travail

La qualité de l'accompagnement personnel

Développement personnel

Formation

Évolution professionnelle

Conciliation vie privée/ pro

La qualité du collectif

Relations avec les clients

Relations internes

Qualité du management

Enjeux de la QVT

Assurer la sécurité des collaborateurs

- *attaques à main armée*
- *incivilités*
- *accidents du travail et trajet*

Contribuer à satisfaction du client

- *engagement*
- *esprit de service*
- *créativité*

Attirer des candidats externes

- *4 500 CDI/ an pour La Poste*

Limiter l'absentéisme

- *causes multiples*

Faciliter les nombreuses transformations de l'entreprise

- *mobilité fonctionnelle*
- *mobilité géographique*
- *adhésion au changement*



Un Groupe engagé pour la QVT

- ✓ **2012 : Commission Jean Kaspar**
- ✓ **2013 : Accord sur la QVT signé par 5 OS**
- ✓ **Une Direction spécifique QVT dans chaque branche**
- ✓ **Une commission QVT dans chaque direction locale**
- ✓ **Des équipes en charge de la SST et QVT**
- ✓ **Un budget QVT dans chaque entité locale**

Exemples d'actions engagées

Actions contre les incivilités

- *Physiques et Téléphoniques*
- *Programme POLI*

Amélioration des locaux

- *Programme BOLOCO*

Espaces de Discussion sur le Travail

- *Recherche collective de solutions*

Etude d'impact des changements d'organisation

- *Label RH*
- *Etude QVT*

Prévention de l'absentéisme

- *Campagnes de prévention des accidents du travail*
- *Programme APALA*
- *Prévention TMS, notamment pour les fonctions d'accueil clientèle*
- *Commission retour et maintien dans l'emploi par entité*

Prévention des accidents du travail/ trajet

Conciliation des temps de vie

- *Télétravail*
- *Droit à la déconnexion*
- *Action pour les aidants familiaux*

Quelques résultats concrets

Traitement des incivilités

- Limitation de l'intensité
- Limitation des impacts sur les collaborateurs
- Mais le nombre continue à augmenter

Climat social constructif

- Accords sociaux nombreux
- Peu de conflits du travail

Turn over très limité

- Taux de 0,4 % démissions par an

Baisse des accidents du travail

Absentéisme maîtrisé

- Baisse des absences < 3j

Baromètres sociaux et benchmarks

- Satisfaction globale (Réseau) : 68 %
- L'entreprise la plus utile 2017 (92%)
- Great place to work



Droit à la déconnexion

Accord social

Pop up d'alerte

Harcèlement moral ou sexuel

collaborateurs formés depuis plusieurs années à mener des protocoles d'enquête

Engagement social et solidaire :

Mobilité accompagnée

Mécénat de compétences

Les sujets d'actualité

Télétravail

Accords sociaux

Co working

Espaces Paris et régions

Culture digitale

Coaching interne

Formation



PARTIE 2 – La QVT et la prévention des risques psycho-sociaux

Patricia CADRE, Directrice prévention RPS Pluridis, AXA ASSISTANCE



Sommaire

- I. La QVT : cadre juridique, définition et approche
- II. Place des RPS dans le risque RH
 - Cadre juridique & définition
 - Le stress, la composante majeure des RPS
- III. Construire un dispositif
 - Les 3 niveaux de prévention
 - Les recettes / les solutions

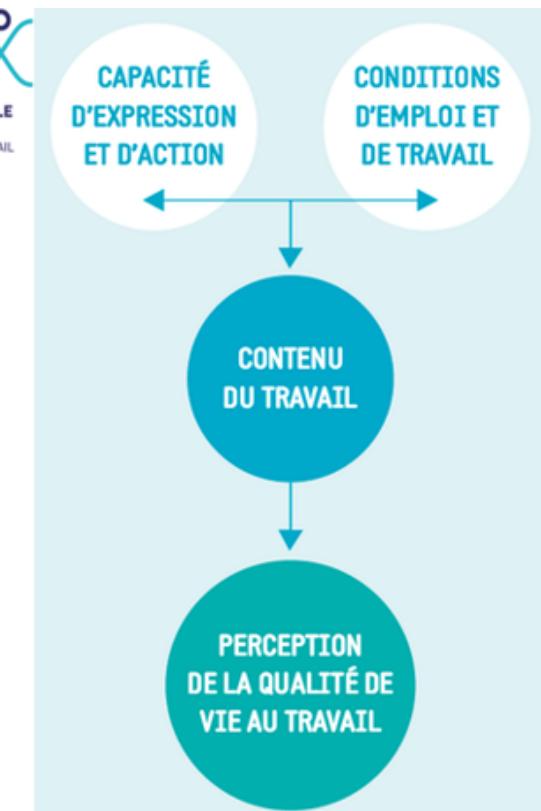
Qualité de Vie au Travail

définition & cadre juridique

- **LA QVT : Pas de définition légale au sens strict**
- **Elle s'inscrit** le cadre de la négociation sur la qualité de vie au travail : loi N°2015-994 du 17/08/2015 relative au dialogue social et à l'emploi **dite "loi Rebsamen"**

- **Selon l'ANACT** : La qualité de vie au travail est une démarche qui peut être conduite dans différents contextes :
 - lors de nouveaux projets de **transformation** techniques ou organisationnels ou à l'occasion de la mise en œuvre de projets d'investissement industriel
 - en réponse à des **dysfonctionnements ou pour une meilleure prise en compte du travail** dans le management au quotidien
 - le **cadre de la négociation** sur la qualité de vie au travail

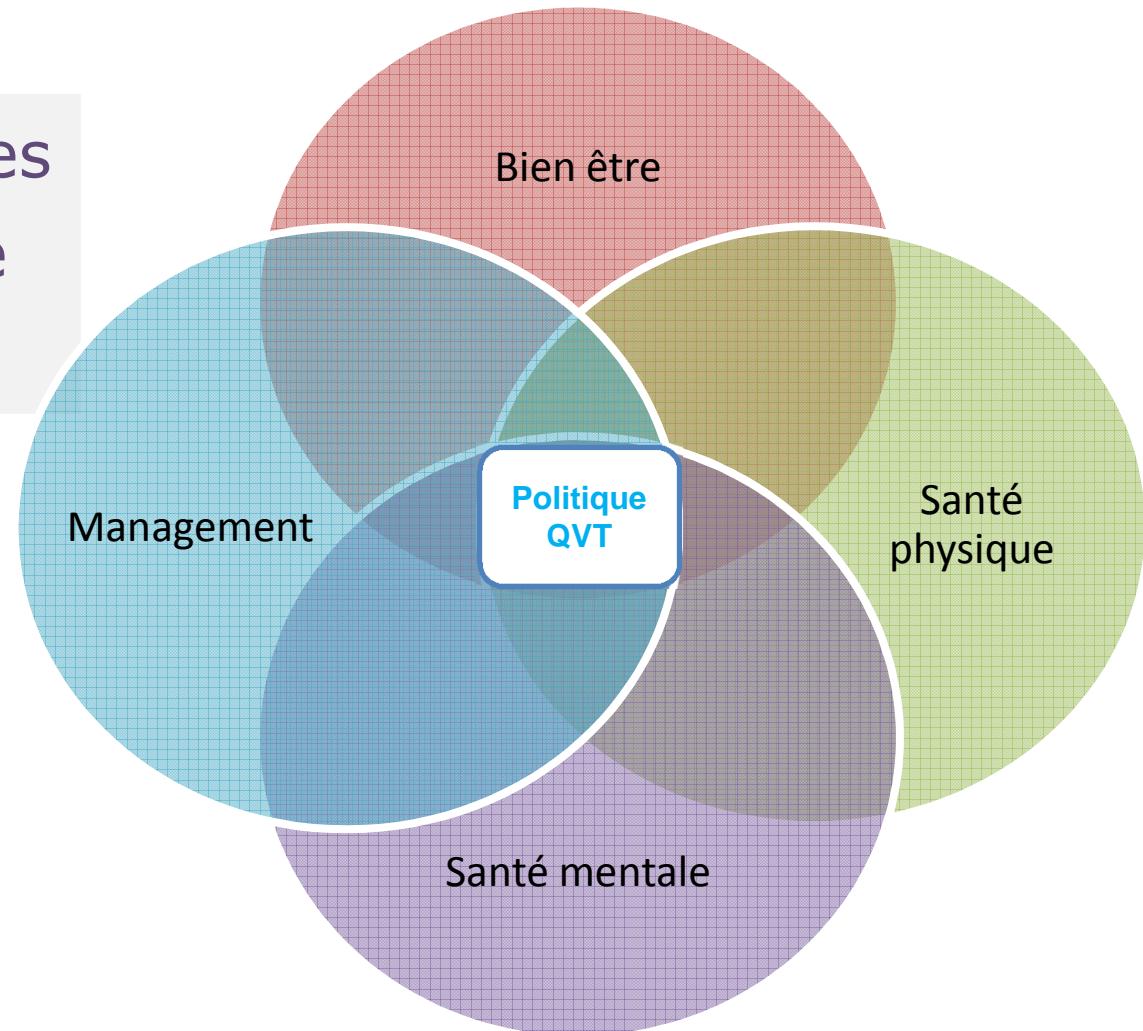
Cette démarche, centrée sur l'analyse des situations de travail réelles et la réflexion partagée sur l'organisation du travail dans des espaces de discussion sur le travail, permet de renforcer non seulement l'efficacité des transformations mais aussi la qualité de l'engagement des salariés et le respect des obligations sociales de l'entreprise.



Qualité de Vie au Travail

une approche nécessairement globale

⇒ les composantes
d'une approche
globale



La place des RPS dans le risque RH

définition & cadre juridique

- **RPS, stress De quoi parle-t-on ?**

La loi et jurisprudence désignent par « Risques PsychoSociaux » ou RPS les événements suivants :

- le harcèlement moral ou sexuel (article 1152-11 du Code du travail)
- le stress au travail
- les violences et incivilités au travail
- le suicide en lien avec le travail



De nombreuses définitions ...
quels impacts pour les salariés et les entreprises ?

La place des RPS dans le risque RH

définition & cadre juridique

- **Un contexte réglementaire contraignant : obligation de sécurité**
 - **17 Janvier 2002 - la loi de modernisation sociale** : introduction du harcèlement moral dans le droit du travail
 - **9 oct. 2009 - Plan d'urgence pour la prévention du stress au travail - Plan Darcos**
 - **Obligation** pour les entreprises de + de 1000 salariés de négocier sur ce thème avec **mise en place d'un plan d'action de prévention**
 - Mise en cause de la **responsabilité de l'employeur sur le plan civil et pénal**
 - **Obligation de résultat** en matière de santé et sécurité au travail qui pèse sur l'employeur
 - **Depuis 2009, il existe une importante jurisprudence** : sanctionné par les articles L.1152-1 et suivants du Code du Travail, un **important contentieux** s'est également développé portant sur la **qualification d'accident du travail ou de maladie professionnelle // faute inexcusable**
 - Arrêt Amiante – 28/02/2002
 - Arrêt Air France – cass. Soc.25/11/2015 n° 14-24444

Le Stress - définitions

- **Le mot STRESS :**

- Origines latines, vient de « **stringere** » = étrangler, resserrer
- **En anglais utilisé par les ingénieurs**, il désigne la **capacité d'un matériau à supporter une charge sans casser**
- **Définition** : ensemble des manifestations physiques et psychologiques de l'organisme qui interviennent en réponse à un agent stressant // indispensable à la vie, son excès paralyse l'individu

- **Le BURN-OUT ou syndrome d'épuisement professionnel** : généralisé à toutes les professions, défini selon l'OMS comme : « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail »

notion ultime « Karoshi » = au Japon, désigne la notion de mort due au travail

Les 3 types de stress

Le stress quotidien
stimule les réactions psychiques et organiques. Ses conséquences physiologiques se résorbent en continu si les temps de récupération sont suffisants

Le stress cumulatif
réduit progressivement les capacités de l'individu / temps de récupération insuffisants pour résorber les conséquences physiologiques du stress

Le stress post-traumatique
souvent accompagné d'un « état de choc » : nécessite un traitement médical approprié pour permettre à l'individu un retour à la normale

SOUS STRESS : COMPORTEMENT & SANTE

- Et pour les salariés ?

- **21%** augmentent leur consommation d'alcool, de tabac, de nourriture*
- **½ des personnes** développent des troubles du sommeil*
- **¼ des personnes** reconnaissent une baisse de vigilance*
- **¾ des fumeurs** fument davantage*

* Source enquête ANACT – *Le stress au travail – Rapport d'analyse Mars 2009*

SOUS STRESS : COMPORTEMENT & SANTE

- **Et pour les entreprises ?**

- Pas de données globales fiables mais **300 à 400 suicides liés au stress sur 12 000**
- **Près de 30 % des salariés européens souffrent de stress au travail, 40% en France**, aucun secteur d'activité n'est épargné
- Selon l'Agence européenne, **50% des journées de travail perdues ont un lien avec le stress au travail**
- Le stress professionnel : **coût direct = 3 à 4% du PIB de l'union européenne**
2^{ème} rang des arrêts de travail imputables à des problèmes PsySociaux, après les TMS
- **En France, le coût social du stress au travail est estimé entre 1,9 et 3 milliards d'euros**, 10 à 20% des dépenses de la branche AT/MP de la Sécurité Sociale

Les conséquences pour l'Entreprise

- **Au delà du réglementaire, les enjeux pour l'entreprise :**

- **Financières :**

- Désorganisation
 - Absentéisme / Présentéisme
 - Dépression / suicide peuvent être reconnus : maladie professionnelle ou AT
 - Augmentation taux AT
 - Désengagement de la SS

- **En terme d'image :**

- Litiges
 - Procédures
 - Médiatisation



RPS, 3 niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire

Primaire

- Avant apparition du risque

Les actions de prévention primaire sont celles ayant un **impact significatif à long terme**. Elles ont pour objectif de réduire sensiblement ou supprimer les facteurs de risques identifiés.

Ces actions visent une transformation de l'organisation du travail, des méthodes, des process, du fonctionnement ou encore la prise en compte anticipée des impacts humains des projets de l'entreprise.
Etude/audit

Secondaire

- Risque repéré

Lorsque les facteurs de risques psychosociaux ne peuvent pas être évités ou supprimés, les actions de prévention visent à en atténuer les effets.

Ces actions peuvent prendre la forme d'outils, de procédures, de formation ou d'informations qui vont permettre aux salariés de faire face aux contraintes rencontrées dans leur travail.

Tertiaire

- Risque présent

Enfin, lorsque des **situations critiques ou dégradées** surviennent, elles doivent être prises en charge rapidement. Ces **actions curatives** ne permettent pas d'agir durablement sur les risques psychosociaux car elles agissent sur les conséquences de situations de travail déjà dégradées et non sur les causes.

Il s'agit de mesures d'urgence spécifiques, comme les cellules d'écoute, la médiation ou l'accompagnement psychologique.

Une réponse sur-mesure

PAS DE RECETTE

- Parce que chaque entreprise est « **unique** »
- Une recette **sur-mesure, exclusive** doit être trouvée



UNE DEMARCHE SUR-MESURE

→ Les solutions choisies ne peuvent être de la « **cosmétique** »

→ **Elles doivent :**

- Incarner l'**ADN** de l'entreprise
- Être : **LEGITIME // SINCERE // ENGAGEE // COHERENTE AVEC LES VALEURS**



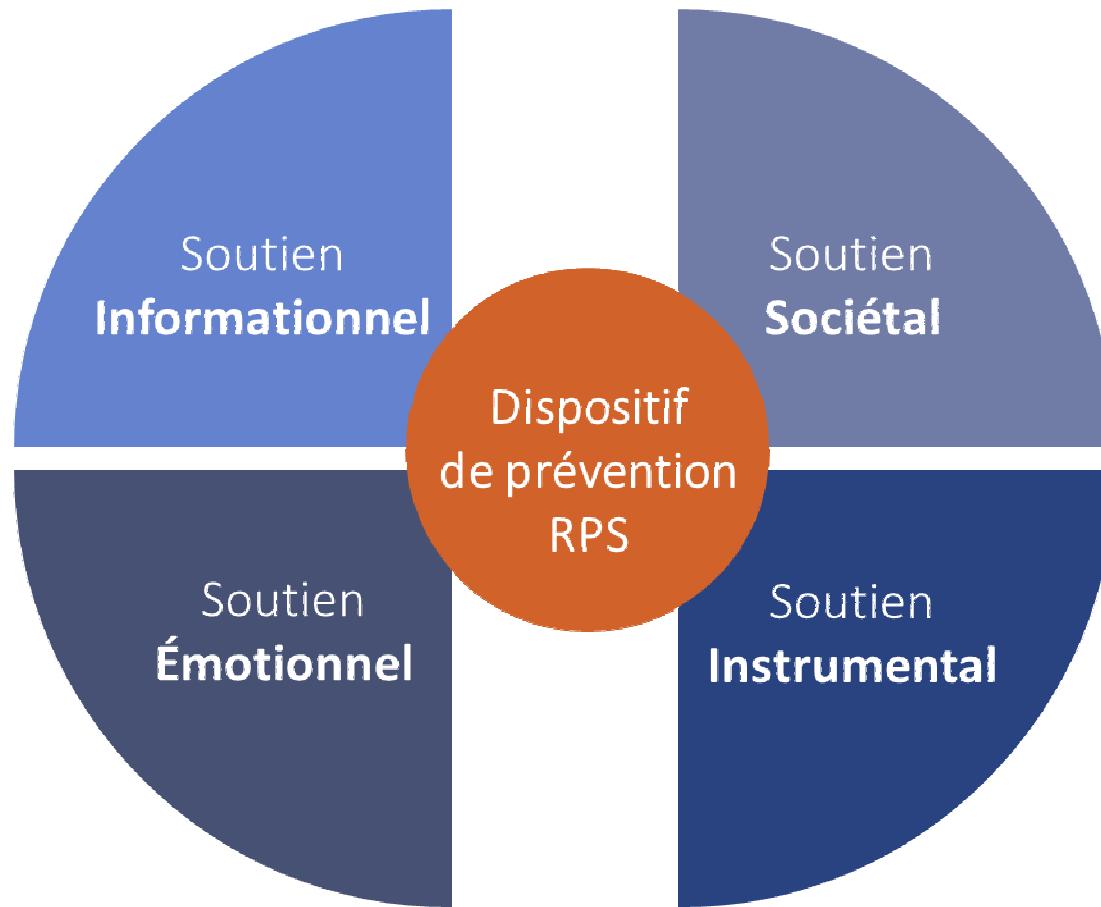
→ **Elles permettent de :**

- Favoriser le **dialogue** avec les différents acteurs de l'E
(Direction, RH, managers, salariés, partenaires sociaux, médecine du travail...)



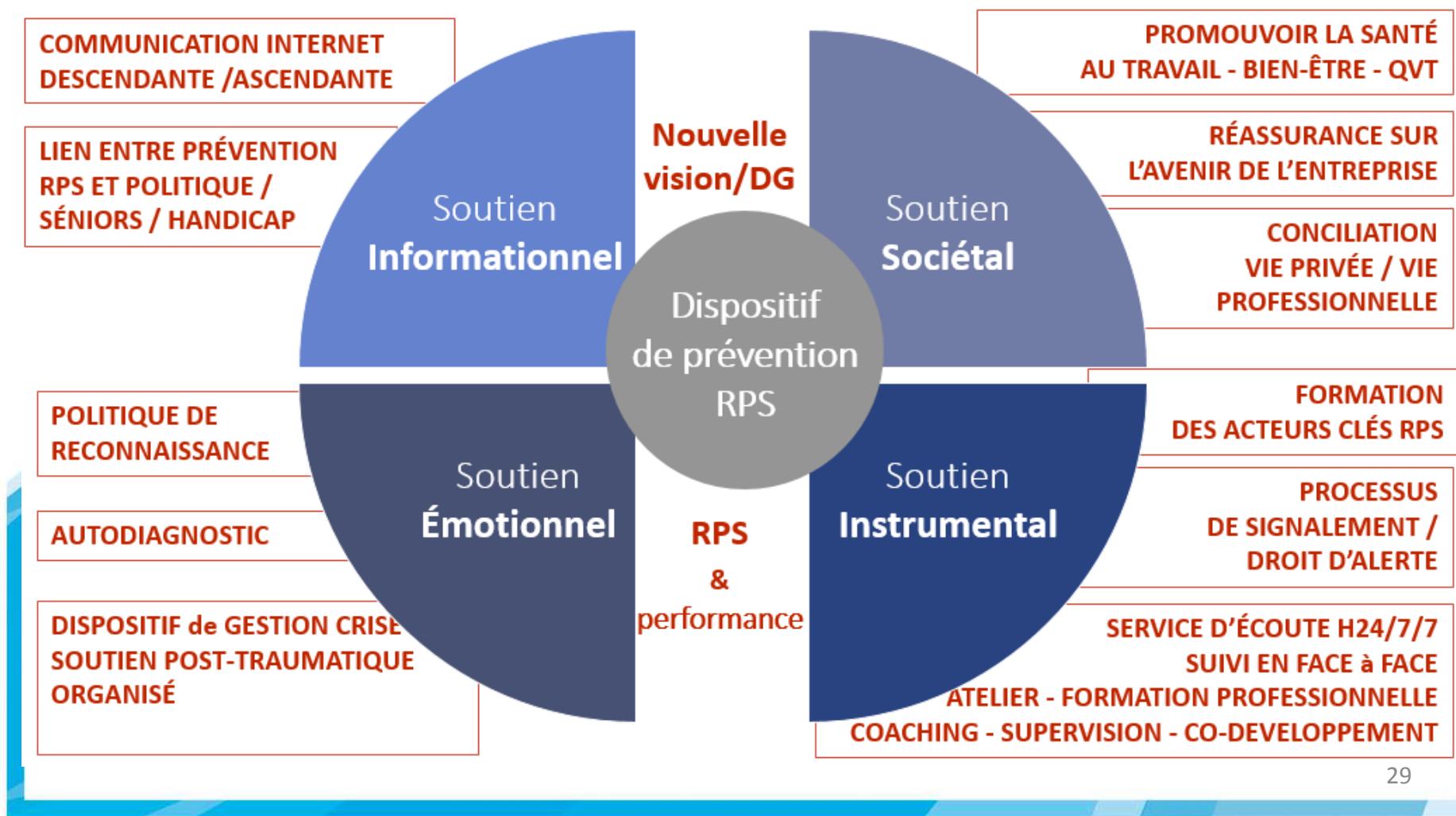
Les solutions

Construire une politique RPS



Les solutions

Chaque Entreprise construit sa propre cartographie



Conclusion

- LA QVT / prévention Santé :
 - a un **COÛT**
 - doit être considérée comme un **INVESTISSEMENT**
 - participe au développement du **CAPITAL HUMAIN**
 - contribue à la **PERFORMANCE**
- Selon la volonté et la créativité de L'Entreprise, de sa Direction Générale et/ou de sa Direction des Ressources Humaines... de sa stratégie sociale
- **2 modes de financement possibles :**
 - Directement :
 - **Avantage +++ : communication** faite par l'Entreprise
 - « indirectement » via ses contrats d'assurance :
 - **Rôle de conseil** de l'assureur et/ ou du courtier / volet Créativité
 - **Intégrer dans les contrats** collectifs de : l'assistance et des services pour les salariés (aide à la vie quotidienne, conciergerie, aide aux aidants, ligne de soutien psychologique H24 par téléphone ou en face à face, dispositifs de gestion de crise)



PARTIE 3 - Apport des programmes de prévention en entreprise et impact sur le risque assuré

Anne ANDRE, Directeur général délégué en charge de la Business unit conseil chez HENNER



Sommaire

- I. Assurances de personnes : état des lieux
- II. Pourquoi des programmes prévention en entreprise ?
- III. Comprendre les causes des dépenses de santé
- IV. Prévention et « Bien-être » : pour qui ? pour quand ?
- V. La QVT : un nouveau risque ?

Assurance de personnes : état des lieux

3 à 4 % de la masse salariale :

- **Coût total de la protection sociale complémentaire assurée**
(régimes Prévoyance et Frais de santé)
- **Cofinancée employeur/salarié**

Frais de santé

1,5%

La dérive de la consommation par an pour les complémentaires
(source Henner)

4 à 5%

La demande de majoration « portefeuille » des assureurs pour 2018

Prévoyance

3%

La croissance des arrêts de travail de plus de 3 mois en 2016 (source Sécurité sociale)

4 à 5%

La demande de majoration « portefeuille » des assureurs pour 2018

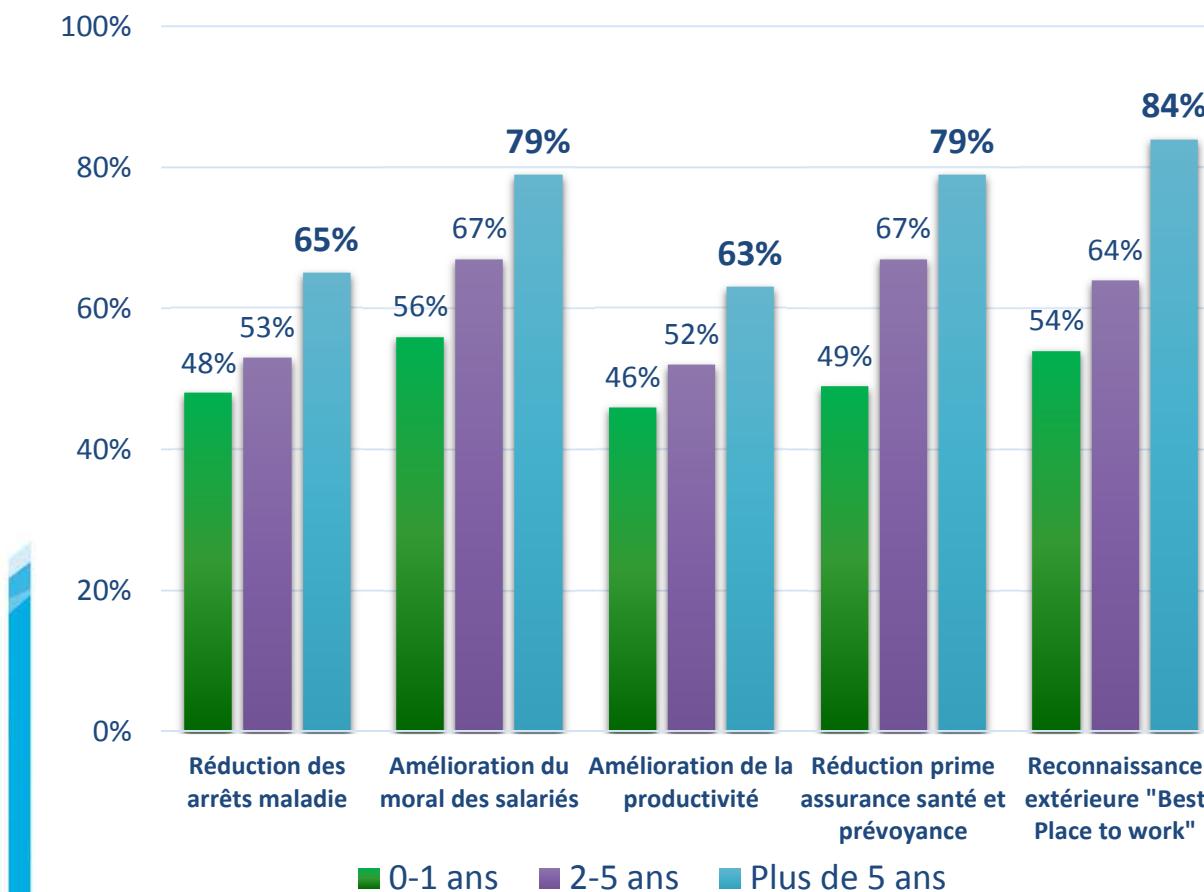
Le marché des assurances de personnes est toujours à la hausse :

- Dérive des arrêts de travail
- Désengagement de la Sécurité sociale
- Contraintes Solvabilité 2



Agir sur le risque donc préserver la santé et le bien-être des salariés

Pourquoi des programmes prévention en entreprise ?



Source : Buck's 2012 Working Well : a global survey of Health Promotion and Workplace Wellness Strategies



Pourquoi des programmes prévention en entreprise ?

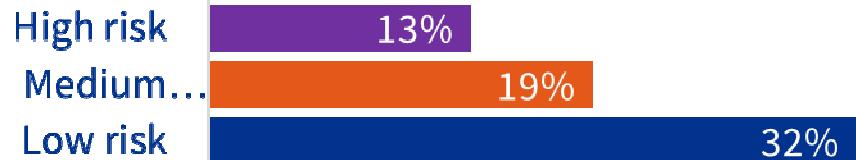
Etat de santé vs. Absence (nombre de jours)



Etat de santé vs productivité (%)



Etat de santé vs engagement au travail



Source : Working Well: what's next for wellness 2014



Pourquoi des programmes prévention en entreprise ?



Avantages pour le salarié et l'entreprise

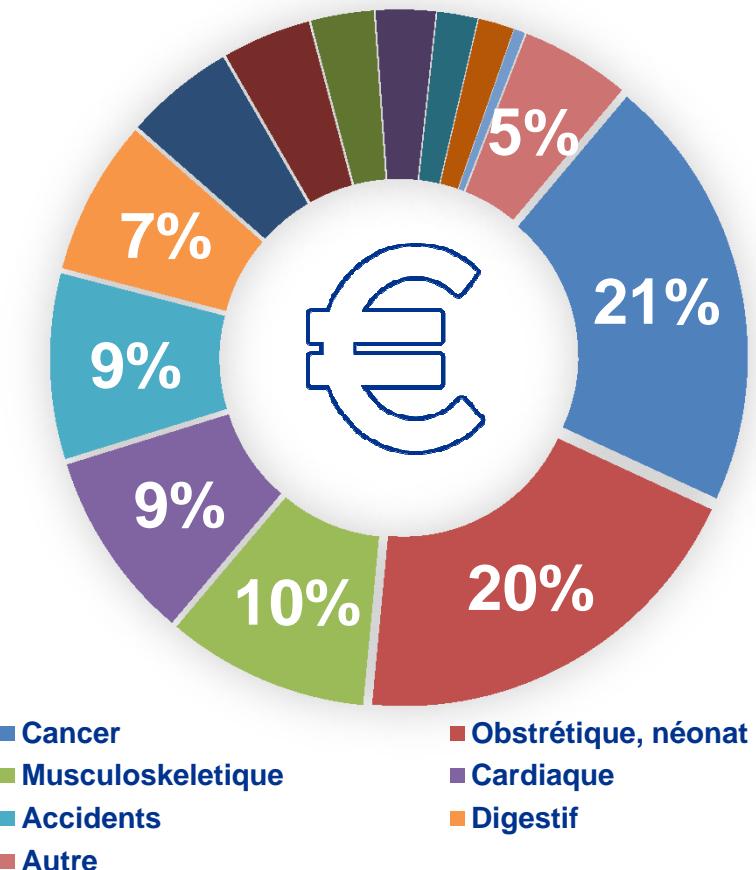


Comprendre les causes des dépenses de santé

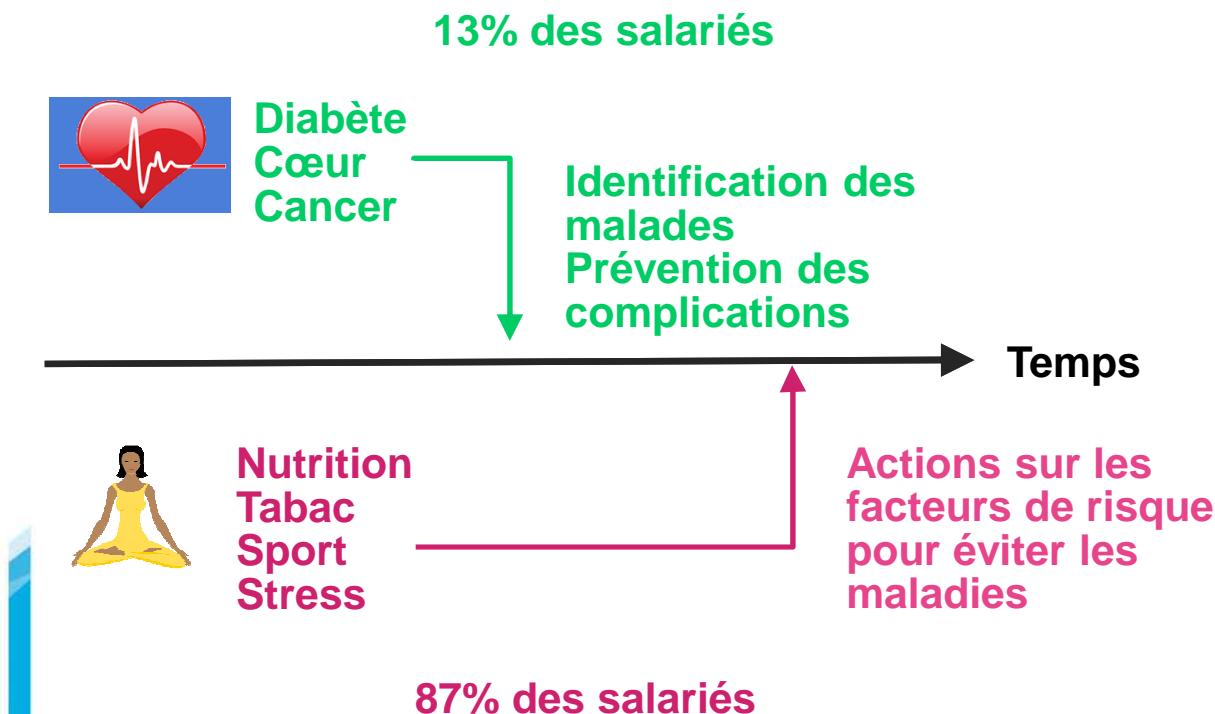
Pathologie	Montants
Cancer	12 284 M €
Obstétrique, néonat	11 594 M €
Musculosquelettique	5 707 M €
Cardiaque	5 348 M €
Accidents	5 232 M €
Digestif	4 375 M €
Génito-urinaire	3 078 M €
Respiratoire	2 496 M €
Psychiatrie	1 769 M €
Neurologie	1 679 M €
ORL	1 135 M €
Endocrine	1 008 M €
Dermatologie	315 M €
Autre	3 086 M €
Total	59 113 M €

Source : Henner 2016 gestion expatriés

Répartition des coûts par pathologies



Prévention et Bien-être : pour qui ? pour quand ?



Pour les personnes ayant une maladie ou pour tous les salariés

Pour une action visible immédiatement

Ou pour une action visible à plus long terme

Prévention et Bien-être : pour qui ? pour quand ?

→ **13% des salariés**



Dépistage
cardiologique

Dépistage
cancer cutané

Dépistage
bucco-dentaire

Dépistage
troubles audition

Ostéopathe

Campagne
de vaccination

Bilans de santé

Psychologue

35%

Taux moyen de détection de
maladies à prendre en charge

Site internet de prise de rdv,
confirmation SMS, reporting
épidémiologique

Prévention et Bien-être : pour qui ? pour quand ?

→ **87% des salariés**

Nutrition

Sommeil

**Vie Privée /
Vie Pro**

**Travailler en
open space**

Différentes formes :

**Ateliers
Conférences
Stands
Vidéo-conférences
Coaching one to one
Newsletters**

Arrêt du tabac

Yoga / Gym

**Smart phone
addiction**



La QVT : un nouveau risque ?

La QVT apparaît comme un moyen prometteur pour maîtriser le coût de la protection sociale complémentaire assurée.

Elle se matérialise en particulier par le déploiement d'actions de prévention à destination des salariés.

Pour un meilleur impact, il est important que :

- l'employeur assure le financement des initiatives retenues
- Les valorise auprès des salariés
- Les déploie au plus près du lieu de travail voire sur le lieu de travail (pour des questions de facilité et d'image)

Emergence d'un nouveau risque série

- Le tiers lésé serait le salarié qui a fait confiance
- Prévoir d'inclure ce nouveau risque préférablement dans la couverture « défense/ Recours » voire RC



Conclusion

Les clés de la réussite pour un programme QVT

- Exemplarité du management
- Intégré à la stratégie de l'entreprise
- Phasé à la culture d'entreprise
- Dépassant les simples actions cosmétiques



MERCI DE VOTRE ATTENTION !

**AVANT DE PARTIR , N'OUBLIEZ PAS DE REMPLIR
L'EVALUATION !**

Soit sur la feuille, à remettre à l'hôtesse à la sortie

Soit directement sur la **WEB APPLI**

Merci : vous participez à l'objectif ZERO PAPIER !

**Les slides seront en ligne dès la semaine prochaine sur
www.amrae.fr**