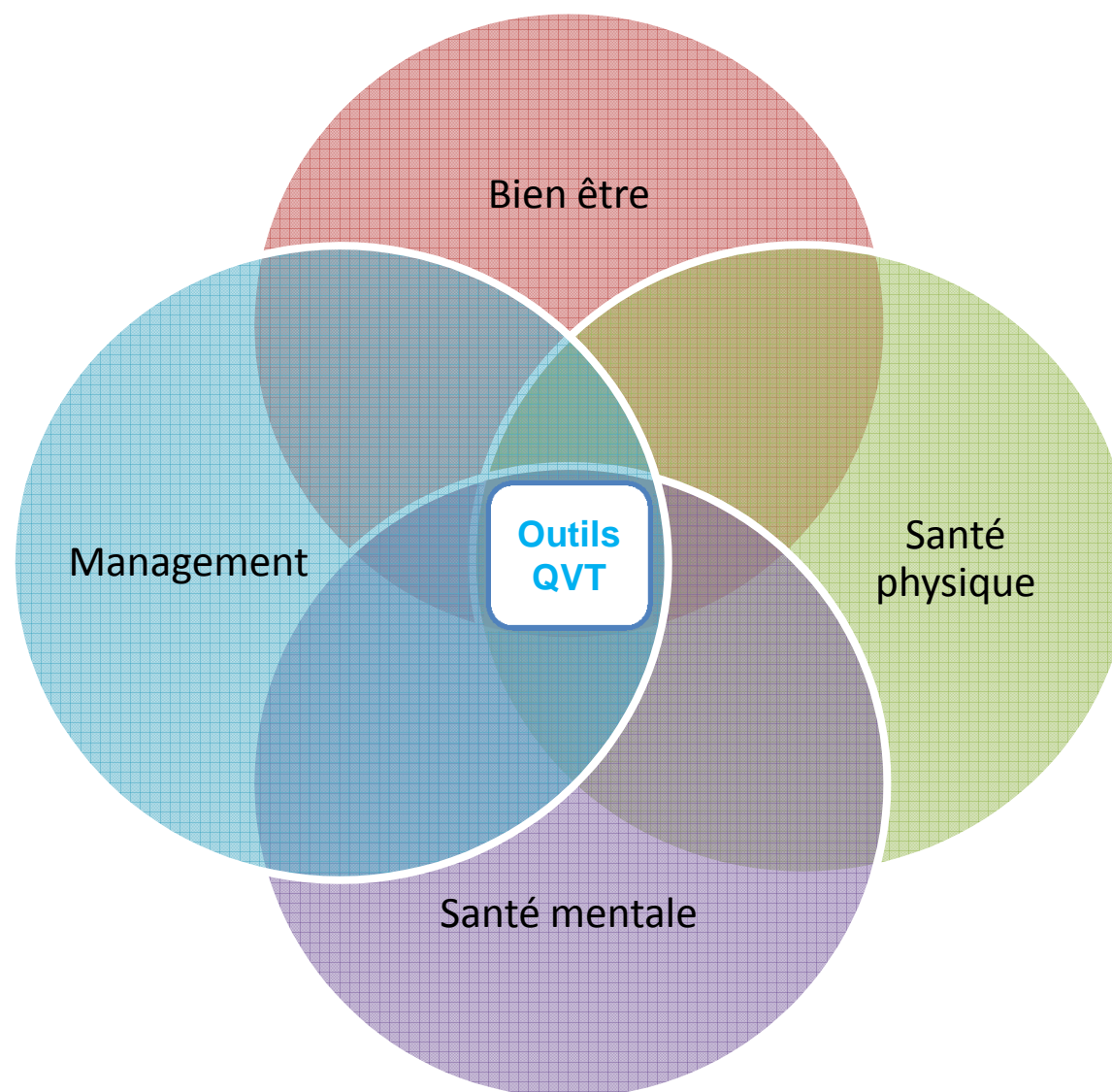




# **B8**

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







## 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

- ❖ 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*

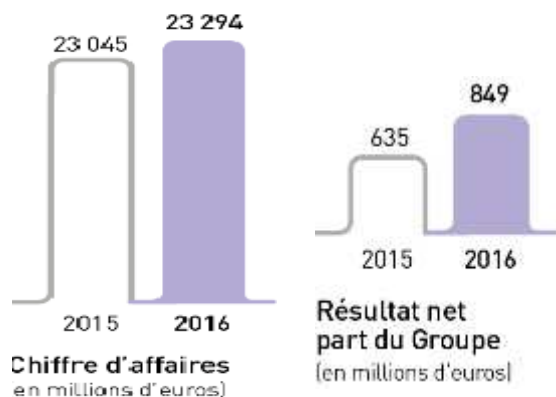


# Sommaire

- 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)

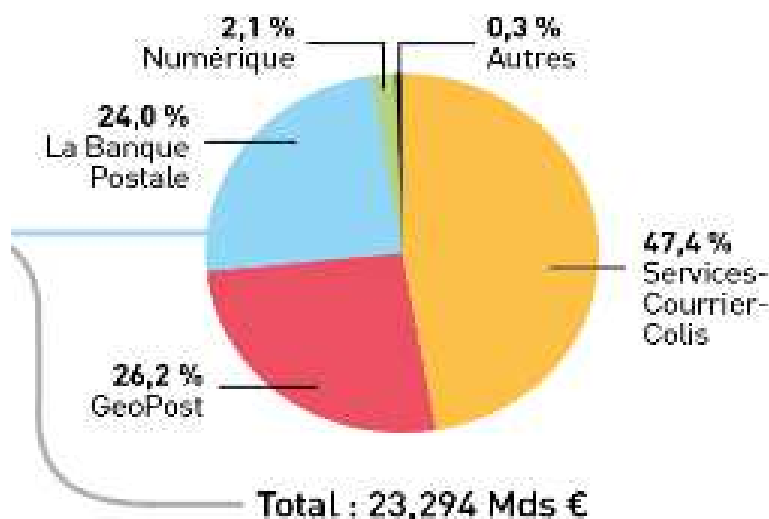


251 249  
Effectifs du Groupe La Poste

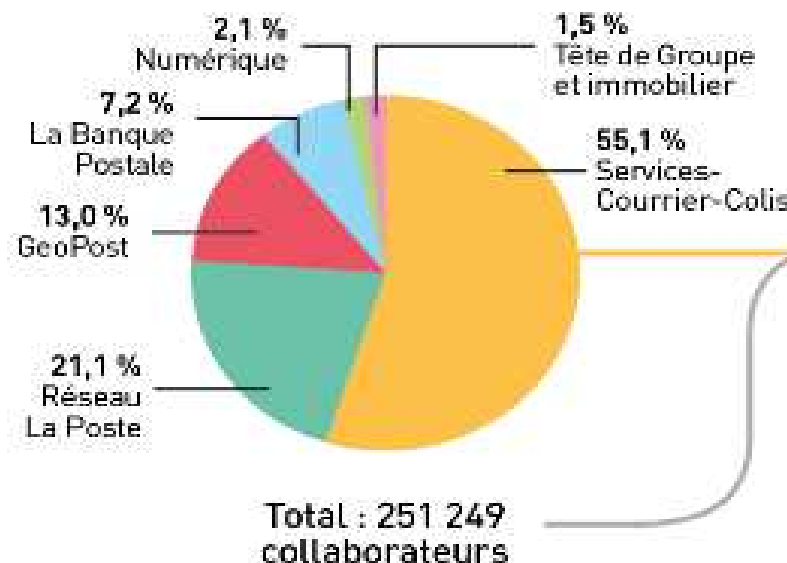
dont 38% fonctionnaires

dont 29% de 55 ans et +

dont 11% en filiales à l'étranger



Répartition du chiffre d'affaires du Groupe par branche



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*

### Attirer des candidats externes

- *4 500 CDI/ an pour La Poste*

### Contribuer à satisfaction du client

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

### 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*



## Les sujets d'actualité

### **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*

### **Télétravail**

*Accords sociaux*

### **Co working**

*Espaces Paris et régions*

### **Culture digitale**

*Coaching interne  
Formation*

### **Engagement social et solidaire :**

*Mobilité accompagnée  
Mécénat de compétences*



## **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

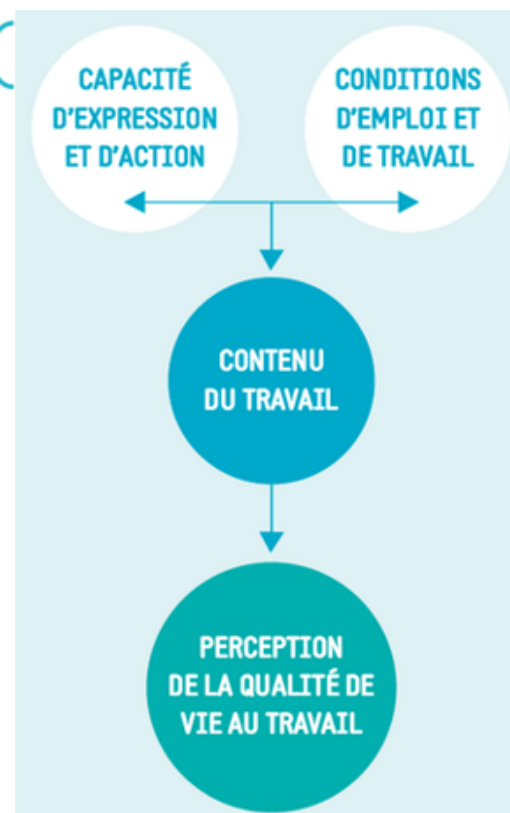


# Qualité de Vie au Travail

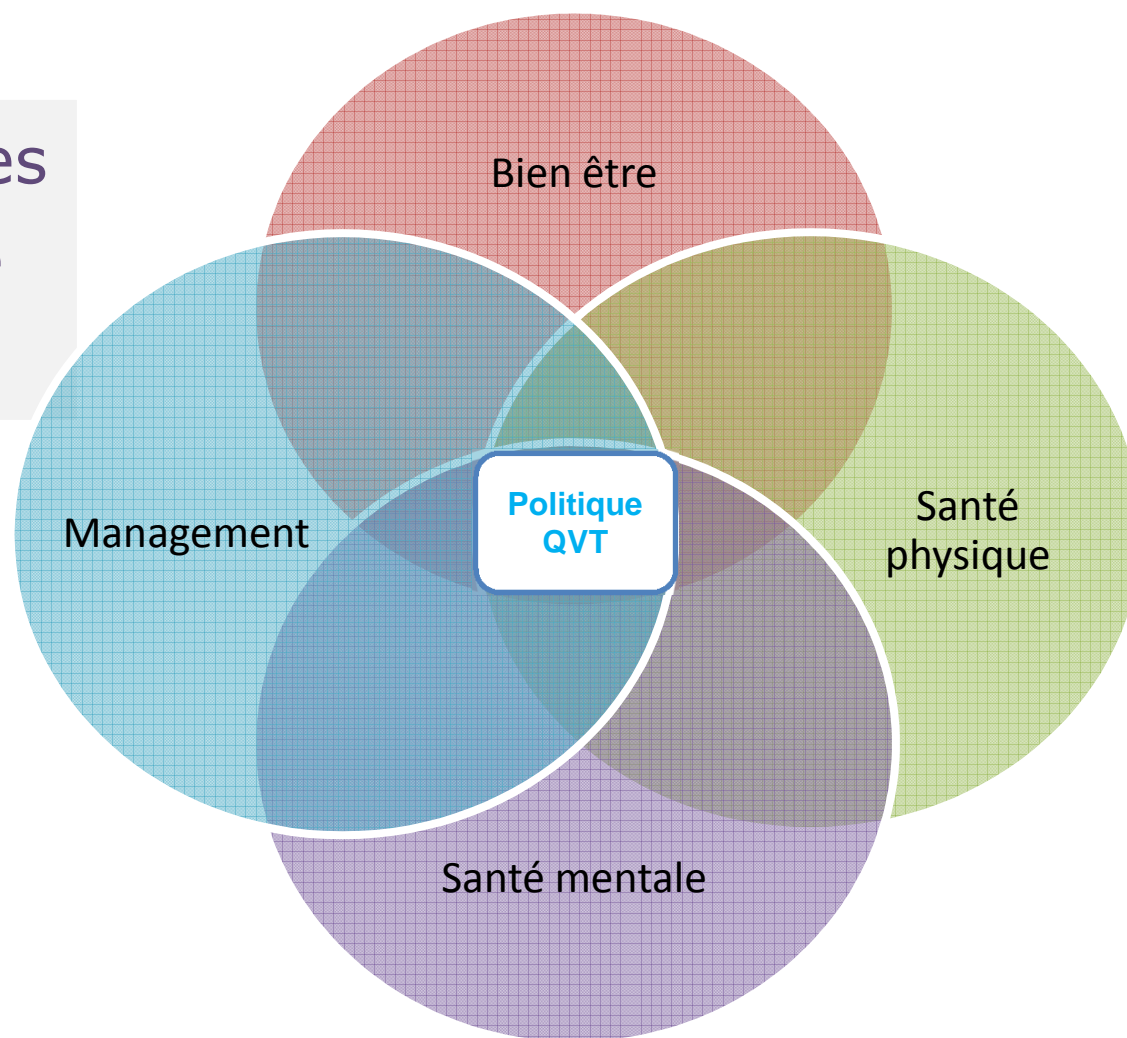
## définition & cadre juridique

- **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.



⇒ 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 ingénieur**, 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



## La réalité des risques

*chiffres clefs*

### 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<sup>ème</sup> 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**

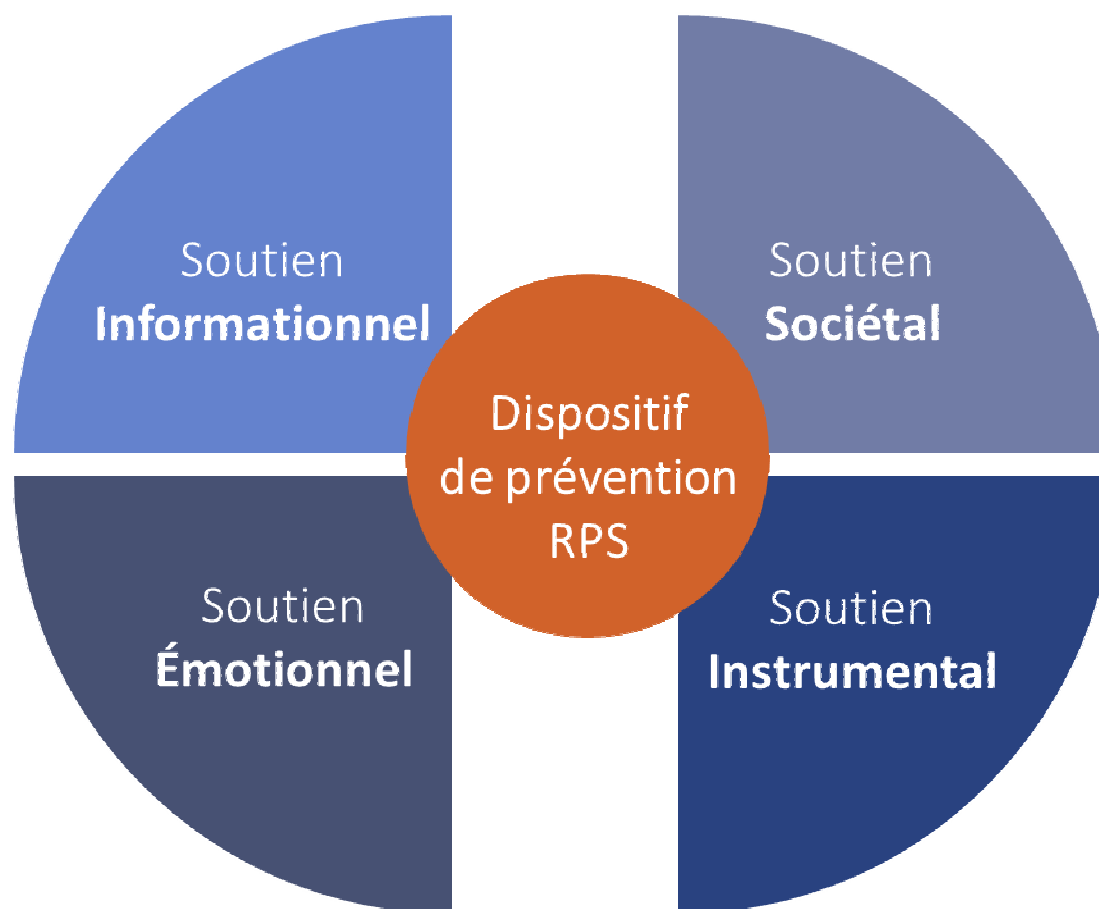
→ Elles permettent de :

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



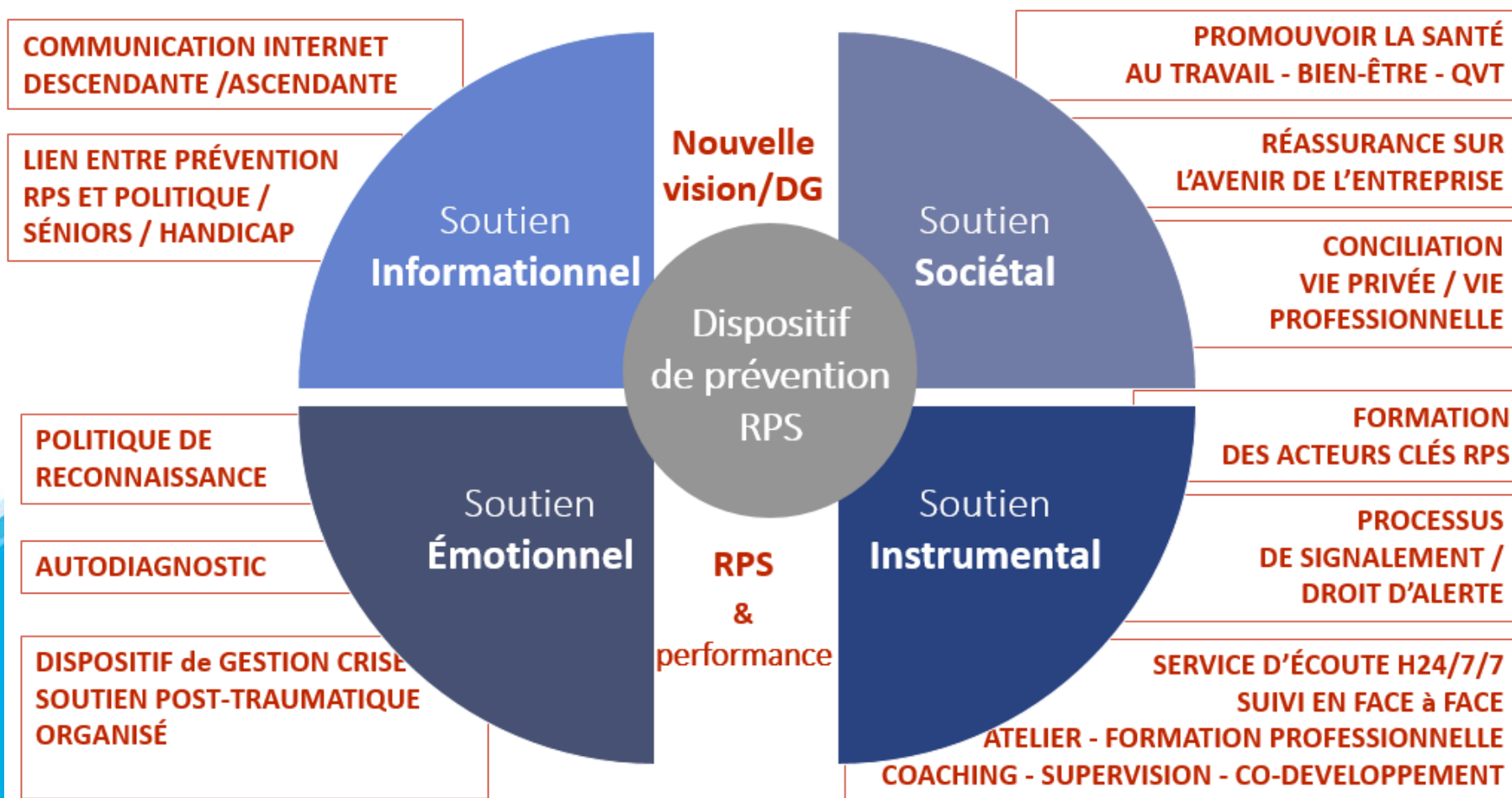
## Les solutions

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

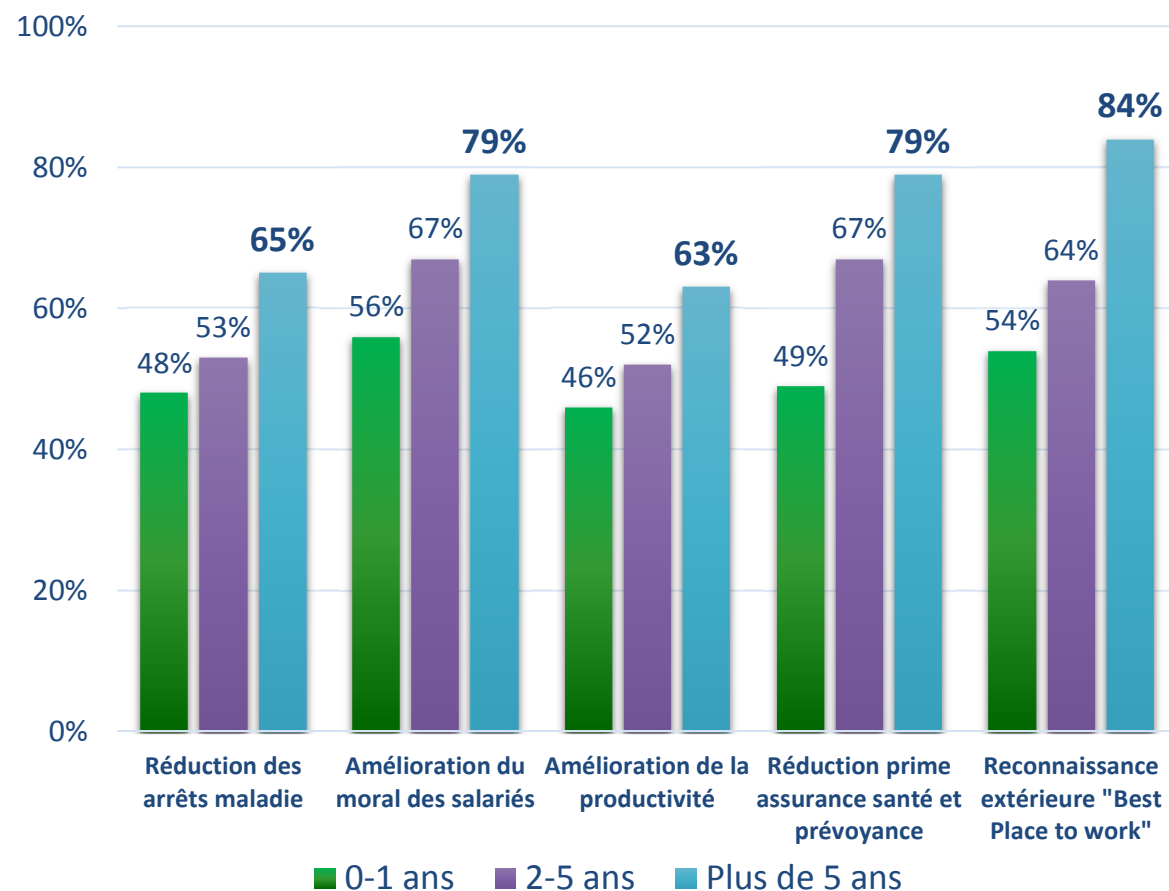
**Le marché des assurances de personnes est toujours à la hausse :**

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

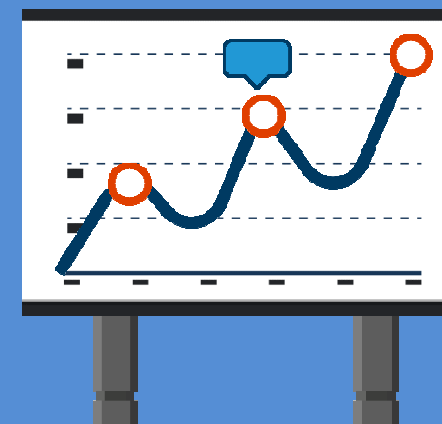


**Agir sur le risque donc préserver la santé et le bien-être des salariés**

## Pourquoi des programmes prévention en entreprise ?



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



Diminuer  
l'absentéisme

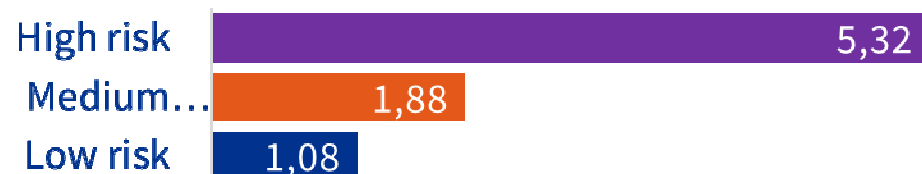
Améliorer la  
productivité

Attirer les talents

Réduire les coûts de  
l'assurance santé

## 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



D'où l'intérêt  
pour  
l'entreprise  
d'être un acteur  
actif de la santé

# Pourquoi des programmes prévention en entreprise ?



## Avantages pour le salarié et l'entreprise



### Avantages pour le salarié

- Qualité de vie
- Meilleure santé
- Intérêt social
- Responsabilisation



### Avantages pour l'entreprise

- Productivité
- Engagement – intérêt social et sociétal/RSE
- Attractivité « Best place to work »
- Maîtrise des coûts



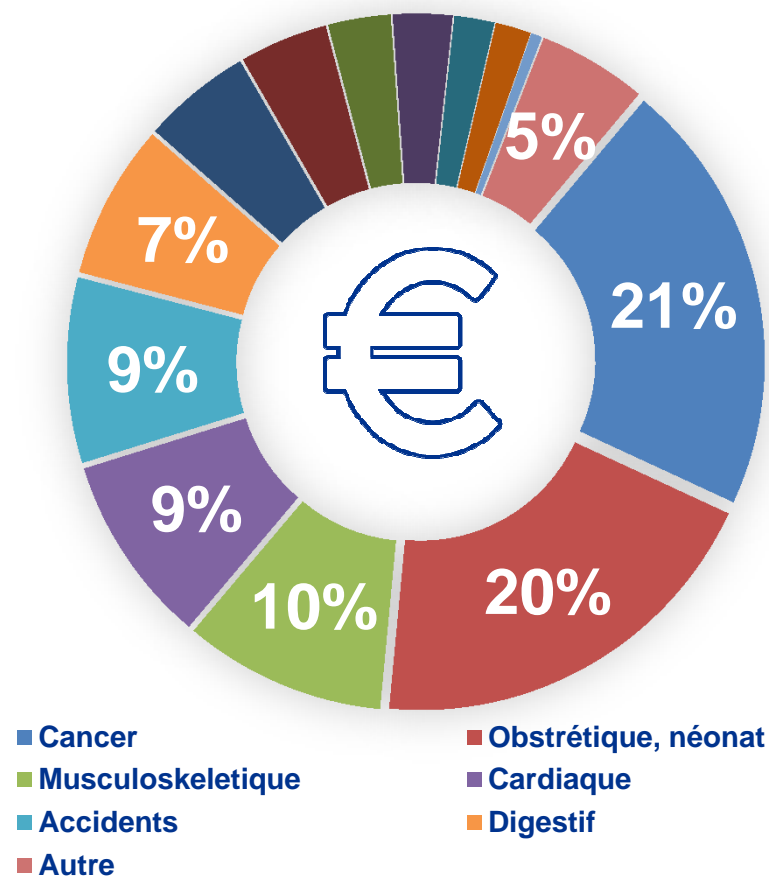
**Être passif vis-à-vis  
de la santé n'est plus  
une option !**

Pathologie	Montants
<b>Cancer</b>	12 284 M €
<b>Obstétrique, néonate</b>	11 594 M €
<b>Musculosquelettique</b>	5 707 M €
<b>Cardiaque</b>	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 €
<b>Total</b>	<b>59 113 M €</b>

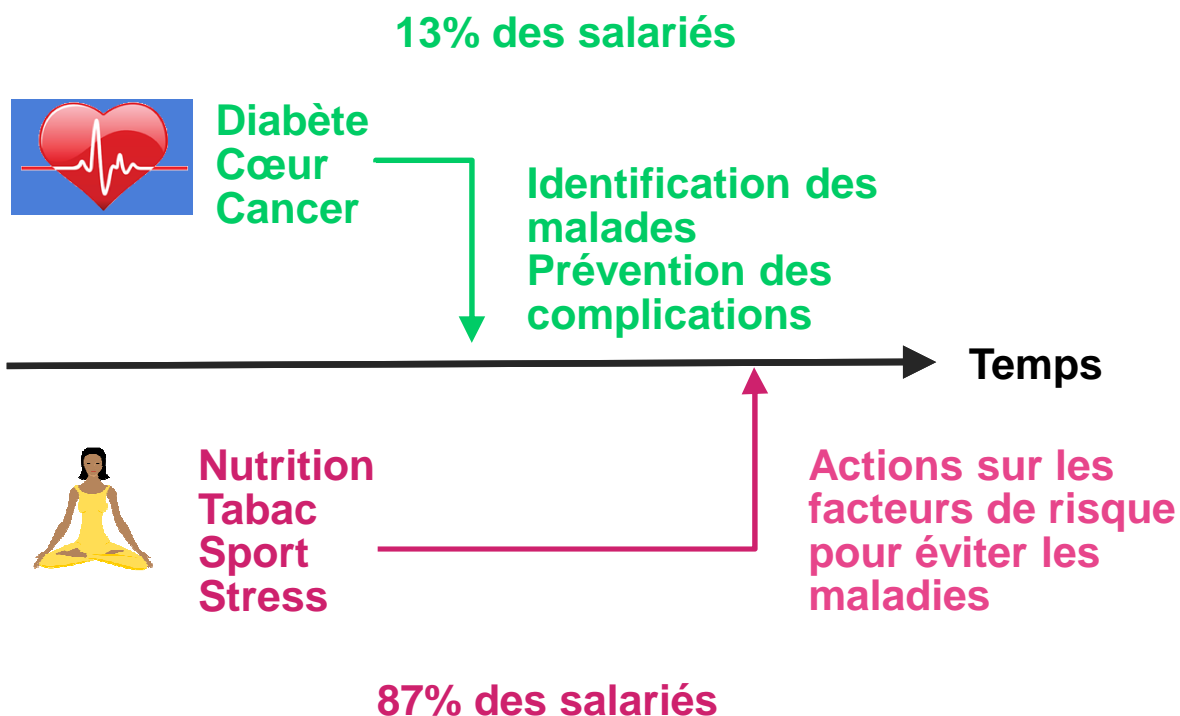
Source : Henner 2016 gestion expatriés

## Comprendre les causes des dépenses de santé

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 ?

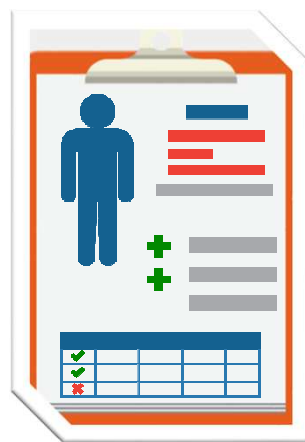
→ 13% des salariés

Dépistage  
cardiologique

Dépistage  
cancer cutané

Dépistage  
bucco-dentaire

Dépistage  
troubles audition



35%

Taux moyen de détection de  
maladies à prendre en charge

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

Ostéopathe

Campagne  
de vaccination

Bilans de santé

Psychologue

## 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 apparait 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 sériel

- Le tiers lésé serait le salarié qui a fait confiance
- Prévoir d'inclure ce nouveau risque préférentiellement 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](http://www.amrae.fr)**