

Prévention des risques psychosociaux : Point d'étape sur les actions déployées par La Poste

CNSST La Poste du 25 avril 2016



LE GROUPE LA POSTE

Introduction

Le rapport d'observation sociale 2015 du réseau des assistants sociaux et le rapport d'activité 2015 de la médecine du travail mettent en évidence l'importance de l'action de La Poste en matière de prévention des risques psychosociaux :

Ces rapports mettent notamment l'accent sur :

- L'importance de l'évaluation des risques psychosociaux en établissement, le Dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel restant limité dans son déploiement
- L'importance de l'organisation du travail qui lorsqu'elle n'est pas adaptée peut avoir répercussions diverses sur la santé physique et / ou mentale des personnels. Ce sujet est particulièrement soulevé à la distribution avec le sujet de l'évaluation de la charge de travail des facteurs, et au guichet avec le sujet de la systématisation des samedis travaillés qui impacte la conciliation vie professionnelle et vie personnelle.
- Le sujet des incivilités et agressions externes, particulièrement présent pour les facteurs et les chargés de clientèle en bureau de poste, et les personnels en relation téléphonique avec les clients
- La situation particulière des encadrants de proximité et des directeurs d'établissement, engagés dans la gestion des aléas du quotidien et dans la transformation des organisations, avec des projets qui impactent leurs équipes et les impactent personnellement
- La préparation des équipes de travail et leur accompagnement dans les transformations
- L'importance de la qualité des relations de travail au sein des équipes de travail, et la nécessité de prévoir des temps d'échange sur les difficultés du travail et les modalités de coopération au sein des équipes pour trouver de nouvelles marges de manoeuvre

1. Evaluation des risques psychosociaux (1/3)

- **L'évaluation des risques professionnels réalisée en établissement est déterminante pour prévenir les risques de violence interne , violence externe et de stress professionnel**
- **La démarche est placée sous la responsabilité de la ligne managériale qui a besoin des conseils des spécialistes (services de santé au travail, assistants sociaux, filière prévention).**
 - Les nouveaux programmes de formation « la prévention levier de réussite du Directeur d'établissement » et « Construire la prévention en CHSCT » intègrent le sujet des risques psychosociaux au même titre que la prévention des risques physiques.
 - + de 1000 directeurs d'établissement et membres de CODIR Courrier Colis formés à la méthode d'évaluation des RPS de l'ANACT sur 2014 2016
- **Les méthodes utilisées diffèrent d'une Branche à l'autre :**
 - animation de groupes de travail en centre financier, et en établissement courrier colis après formation des animateurs (préventeurs, assistants sociaux, infirmiers en santé au travail) sur la méthodologie développée par l'ANACT (plus de 630 personnes formées sur ce sujet)
 - dans 2 direction régionales test, un questionnaire a été rempli de façon individuelle et anonyme par les postiers volontaires de toutes les entités. L'analyse des résultats et l'identification de facteurs de risques a été partagée en commission pluridisciplinaire. Un retour a été réalisé auprès des agents sur les actions de prévention

1. Evaluation des risques psychosociaux (2/3)

■ **Les démarches en établissement :**

- Ont permis de progresser dans la mise en œuvre d'actions adaptées qui peuvent être complétées par les mesures prises après étude d'impact lors des changements d'organisation
- Ce niveau de résultat n'est cependant pas encore atteint dans tous les établissements, ce qui amènera à réétudier la démarche d'évaluation des risques psychosociaux en 2017

■ **Parallèlement, le déploiement du DESSP est resté très limité et le cadre d'action des Services de santé au travail va évoluer.**

- En 2016, 28 médecins du travail sur 146 utilisaient ce dispositif et 15 NOD disposent de rapports pour 2016.
- Le dispositif n'est pas adapté aux besoins des établissements (résultat par type d'établissement mais pas par établissement)
- Le principe d'organisation du DESSP (questionnaire rempli lors de la visite médicale) est percuté par la modification de l'organisation de la surveillance en santé au travail prévue dans la Loi El Khomri.
- Les professionnels de santé au travail peuvent utiliser différents types de techniques d'évaluation individuelle du stress professionnel

A titre d'exemple : Le médecin du travail ou l'infirmier en santé au travail, à l'occasion de la surveillance périodique, peut évaluer le niveau de stress de la personne, sur une échelle visuelle analogique simple, validée de façon scientifique. Cette évaluation individuelle complétée par l'entretien avec le professionnel de santé, permet au médecin du travail d'engager un dialogue avec le postier et avec son manager le cas échéant. Utilisée de façon collective elle lui permet d'identifier les collectifs pour lesquels une action particulière doit être menée.

1. Evaluation des risques psychosociaux (3/3)

- **Les principes d'action que nous proposons de partager d'ores et déjà sont les suivants :**
 - La préparation et l'engagement du Directeur d'établissement :
 - prêt à écouter le résultat de l'analyse et à le prendre en compte, désigne la personne qui va piloter l'évaluation et la recherche de solutions
 - donne suffisamment de temps pour la participation du personnel
 - décide des suites à donner qui relèvent de son périmètre et contrôle la réalisation des actions.
 - partage l'analyse, les conclusions et les actions de prévention décidées.
 - Il est nécessaire de prioriser les situations à traiter et les actions significatives qui seront réellement mises en œuvre.
 - Les Services de santé au travail, assistants sociaux ou préventeurs formés sur ce sujet conseillent le Directeur d'établissement et le cas échéant prennent en charge l'animation de groupes de travail.
 - Le médecin du travail apporte un conseil spécifique notamment issu de la surveillance en santé au travail
 - Si un questionnaire est utilisé, son contenu et son utilisation doivent être validés sur le plan scientifique en lien avec le médecin coordonnateur de La Poste
 - La démarche doit porter sur toutes les unités de travail, avec une déclinaison particulière pour les services de santé au travail et les assistants sociaux
 - Les représentants du personnel des CNSST sont associés aux évolutions

2. Accompagnement et développement du management (1/2)

- ✓ **Deux programmes de formation de l'Institut du Management destinés à l'ensemble des managers**, traitent de la qualité de vie au travail et de l'identification et l'accompagnement des personnes en situation difficile et sont déployés chaque année :

La dimension humaine du Management

Faire vivre la qualité de vie au travail

- 2600 managers formés en 2016

- ✓ **D'autres programmes développent les différents aspects du management :**

Manager dans un environnement en transformation Communiquer efficacement par mail

Comment bien déléguer

Valoriser les idées de ses collaborateurs

Traiter les crises entre les personnes

Organiser le travail pour qu'il soit formateur

Accompagner ses collaborateurs dans le changement

Faire adhérer son équipe au changement

Manager à l'ère du digital

Mieux écouter pour mieux animer

2. Accompagnement et développement du management (2/2)

- ✓ **Les mesures décidées dans le cadre de « l'Accord Distribution » de janvier 2017 contribueront à l'amélioration de la qualité de vie au travail des encadrants de proximité de la distribution :**
- Garantir le bon niveau de recrutement de la force de travail et assurer le remplacement des factrices / facteurs et des encadrantes / encadrants
 - Prévenir et corriger les dépassements fréquents des horaires de travail
 - Mettre en place deux nouvelles fonctions pour les encadrantes / encadrants (Responsable Opérationnel, Responsable d'équipe) pour renforcer le collectif de travail, positionner les managers de proximité sur un site unique et clarifier les missions de chacun.

3. Prévention des incivilités externes (1/3)

Les incivilités et agressions subies par les postiers augmentent

La prévention des incivilités et agressions externes s'appuie sur :

- ✓ **Le déploiement et l'action des Comités Territoriaux de Prévention des Incivilités :**
37 Directions Régionales ont mis en place un CTPI et examinent ainsi les différentes causes d'incivilités pour mettre en place des actions relevant de la compétence locale.
- ✓ **Le déploiement des programmes de formation destinés aux managers et aux agents sur ce sujet**
En 2016, 11660 postiers ont reçu une formation à la prévention et la gestion des incivilités et agressions externes (11475 en 2015)
 - **Réseau :** Poursuite du déploiement de la formation « Prévenir et gérer les incivilités »
Avec principalement le format d'une durée de 5 heures – formation fondée sur plus de 10 mises en situation – suivie par l'équipe du bureau - bureau fermé pendant la formation pour que tous les agents y assistent.
 - **BSCC :** accélération de la formation des agents : l'effectif formé en 2016 est le double de celui de 2015 ; 2 dispositifs : Prévention du risque incivilités externes – 1 j ; Formation Sensibilisation au risque incivilités externes – ½ j
 - **Services Financiers :** en 2016 finalisation et partage du diagnostic quantitatif et qualitatif sur les incivilités internes et externes au sein des Centres Financiers pour structurer la démarche
Construction d'un modèle de formation en expérimentation actuellement.

3. Prévention des incivilités externes (2/3)

✓ **L'accompagnement des postiers victimes d'incivilités / agressions qui s'appuie sur :**

- La ligne managériale
- Les acteurs médico-sociaux avec intervention complémentaire le cas échéant de psychologues externes
- L'assistance dans le dépôt de plainte : La Poste dépose de plus en plus plainte aux côtés des postiers.

Le soutien apporté aux managers sera renforcé en 2017

Le guide destiné aux managers Réseau sera actualisé

De nouveaux guides seront déployés pour :

- mieux prévenir les incivilités subies par les postiers en bureau agent seul
- mieux prendre en compte la situation des intérimaires.

3. Prévention des incivilités externes (3/3)

✓ Les engagements pris dans le cadre du Projet Bien dans son travail :

Accroître l'aide apportée aux postiers en relation avec les clients qui sont exposés au risque d'incivilités et d'agressions externes.

- Les chargés et conseillers clientèle dans les bureaux de poste : agressions, braquages, incivilités liées aux opérations bancaires ou non et aux conditions de réalisation de certaines d'entre elles (adaptation de la réglementation)
- Les facteurs et collecteurs, souvent en lien avec la distribution des envois recommandés
- Au téléphone dans les Centres Financiers et plateformes d'appels
 - Tous les postiers exposés bénéficient d'une formation puis d'un rappel régulier et des échanges collectifs sont organisés sur ce sujet
 - Un soutien opérationnel est mis en place pour les sites les plus exposés (task force)
 - La Poste communique auprès des postiers pour les assurer de son engagement et soutien
 - La Poste porte plainte y compris lorsque le postier concerné ne souhaite pas le faire
 - La Poste communique dans les locaux ouverts aux clients sur le respect à apporter aux postiers (bureaux de poste, carrés entreprise)

Impliquer les clients dans la prévention de certains risques

- Les incivilités
- Les morsures de chien : sensibiliser les propriétaires de chiens aux mesures à prendre pour protéger les facteurs en généralisant la diffusion d'outils de communication déjà expérimentés.

4. Prévention des incivilités internes (1/2)

■ Les actions qui contribuent à la prévention des incivilités :

- Les **programmes de formation** destinés aux **managers** et qui développent les techniques d'écoute, d'assertivité, de négociation et de gestion des conflits
- **L'intervention des assistants sociaux** en soutien des managers dans les situations où leur travail d'écoute et de diagnostic est nécessaire
- **Les dispositifs définis au sein des Branches sur ce sujet :**
 - BSCC : dossier d'appui à la prévention des violences internes déployé en 2015
 - Services Financiers : projet d'atelier de sensibilisation aux incivilités internes à destination des entités SF et projet de kit réunissant les bonnes pratiques locales.
- Les actions de sensibilisation aux propos et aux pratiques discriminatoires au quotidien telles que celle qui a été déployée à l'occasion de la Semaine de la Diversité et du Handicap fin 2016 et qui se poursuit sur 2017 : ces actions permettent de prendre conscience des incivilités liées à l'âge, au genre, aux situations de santé ou de handicap, à l'apparence physique et à l'orientation sexuelle, et donc de mieux les prévenir.



4. Prévention des incivilités internes (2/2)

✓ Les engagements pris dans le cadre du Projet Bien dans son travail :

Promouvoir l'expression de tous et le respect de chacun au sein de l'équipe de travail

- Conformément à l'accord « Un avenir pour chaque postier » et après les expérimentations positives qui ont été menées, mettre en place dans les équipes des moments de discussion avec le manager pour permettre aux postiers de s'exprimer sur leur travail. Créer des marges d'autonomie pour apporter des solutions aux problèmes et améliorer l'organisation du travail.
- Organiser des échanges réguliers dans les collectifs de travail sur :
 - le respect au quotidien des personnes et de leurs différences
 - la qualité des relations de travail entre collègues et avec les managers

5. Prise en compte de la santé au travail dans les changements dès leur conception, et dans l'organisation du travail (1/3)

- ✓ **Méthode de conduite du changement obligatoire et systématique pour toute évolution d'organisation significative.**
- ✓ **Les études d'impact humain se sont poursuivies**
Sur les projets ESCI, les clés de la réussite, Excello, Veiller sur mes Parents : Proxi course
Grande Distribution, Panoptes, Spring, Ardoiz
- ✓ **Plusieurs mesures ont été prises pour améliorer la qualité des études d'impact nationales et locales :**
 - Un cas pratique est intégré dans la formation « Construire la prévention en CHSCT » destinée aux Présidents de CHSCT et à leur délégataire.
 - La contribution à une étude d'impact est intégrée dans le programme de formation des Responsables PSST et des Préventeurs
 - La BSCC poursuit les sessions de sensibilisation vis-à-vis des chefs de projet (70 formés en 2015, 21 en 2016)
 - le Réseau a déployé une form'action centrée sur la démarche d'analyse d'impacts santé sécurité au travail des projets auprès des pilotes (DRAT DRH RARH) et contributeurs clefs (RPSST) = 122 pers. environ formés à ce jour – Durée 3h

5. Prise en compte de la santé au travail dans les changements dès leur conception, et dans l'organisation du travail (3/3)

- ✓ **De nouveaux engagements ont été pris dans le cadre du Projet Bien dans son travail :**

Bien évaluer et intégrer l'impact de l'organisation du travail sur la santé

- S'assurer avant la mise en place d'une nouvelle organisation du travail, d'un nouveau processus de production ou régime de travail que son impact sur la santé a été bien évalué et qu'il procure de bonnes conditions de travail aux postiers du site concerné
 - Sensibiliser les experts qui conçoivent les organisations aux enjeux de l'inaptitude (ex : responsables organisation à la BSCC, chefs de projets ESCI au Réseau...)
 - Associer les médecins du travail, la filière prévention et les responsables RH et les assistants sociaux en amont de l'élaboration des schémas d'organisation
 - Intégrer leur évaluation à l'étude d'impact réalisée dans le cadre de la conduite des projets et leurs remontées de terrain lors de la mise en place des projets
- Organiser un partage rapide des adaptations d'organisations ou de process mises en place sur le terrain qui favorisent la santé au travail
 - Des groupes d'experts (MTLP, Producteurs, filière RH) évalueront ces adaptations pour labelliser celles pouvant définir des standards en organisation

5. Prise en compte de la santé au travail dans les changements dès leur conception, et dans l'organisation du travail (2/3)

✓ **Les engagements pris dans le cadre de l'Accord Distribution de janvier 2017 permettent de mieux prendre en compte la santé au travail dans les organisations :**

- Une construction des organisations à la distribution qui associe les factrices et les facteurs et qui garantit une organisation équilibrée à la charge et des conditions de travail de qualité et notamment :
 - Bien associer les factrices et les facteurs à la construction des organisations
 - Bien associer les factrices et les facteurs à la vie des organisations
 - Dimensionner les organisations proportionnellement à l'évolution des volumes
 - Cadrer la sécabilité
- Des principes de gestion des organisations à la distribution et notamment :
 - Garantir le bon niveau de recrutement de la force de travail
 - Assurer le remplacement des factrices / facteurs et des encadrantes / encadrants
 - Prévenir et corriger les dépassements fréquents des horaires de travail
 - Prévoir des horaires individuels pour des situations particulières

6. Conciliation vie professionnelle et vie personnelle dans l'organisation du travail

- **Le télétravail se déploie** : 1600 télétravailleurs recensés à fin 2016 (1400 fin 2015)
- **Le droit à la déconnexion des postiers est mis en place** :
 - Les postiers ont le droit de ne pas répondre aux messages qu'ils reçoivent en-dehors de leurs heures de travail et s'abstiennent de solliciter leurs équipes ou leurs collègues
 - Seules les urgences exceptionnelles constituent des dérogations à ce droit : santé, intégrité des biens, continuité de service
- L'engagements pris dans l'Accord Guichetier / chargé de clientèle de mars 2016 prévoit **un repos hebdomadaire de 2 jours consécutifs par mois pour les chargés de clientèle**
- **Les aidants familiaux bénéficient d'un nouveau dispositif de soutien avec la plateforme DOMISERVE lancée par la DANS. Un guide spécifique pour les aidants a été déployé.**
- **Le nombre d'autorisations spéciales d'absence a progressé** :
 - **840** personnes en situation de handicap ont bénéficié d'ASA démarche médicale contre 578 en 2015
 - En moyenne chaque agent a bénéficié de **1,70 jours d'ASA** en 2016 contre 1,5 jours en 2015

7. Ecoute et accompagnement des personnes en difficulté

■ **L'écoute et l'accompagnement des personnes en difficulté mobilise :**

- Les managers
- Les responsables ressources humaines de proximité
- Les Services de santé au travail
- Les assistants sociaux
- Le réseau des référents handicap
- Les représentants du personnel

■ **En complément de l'action de ces acteurs interne, La Poste a mis en place un dispositif d'écoute et d'accompagnement psychologique par téléphone :**

- 3^{ème} année de fonctionnement (lancement décembre 2013)

Voir bilan détaillé