

# Prévention des risques psychosociaux et amélioration de la qualité de vie au travail

Commission Bien dans son travail  
12 mars 2019



LE GROUPE LA POSTE

# Sommaire

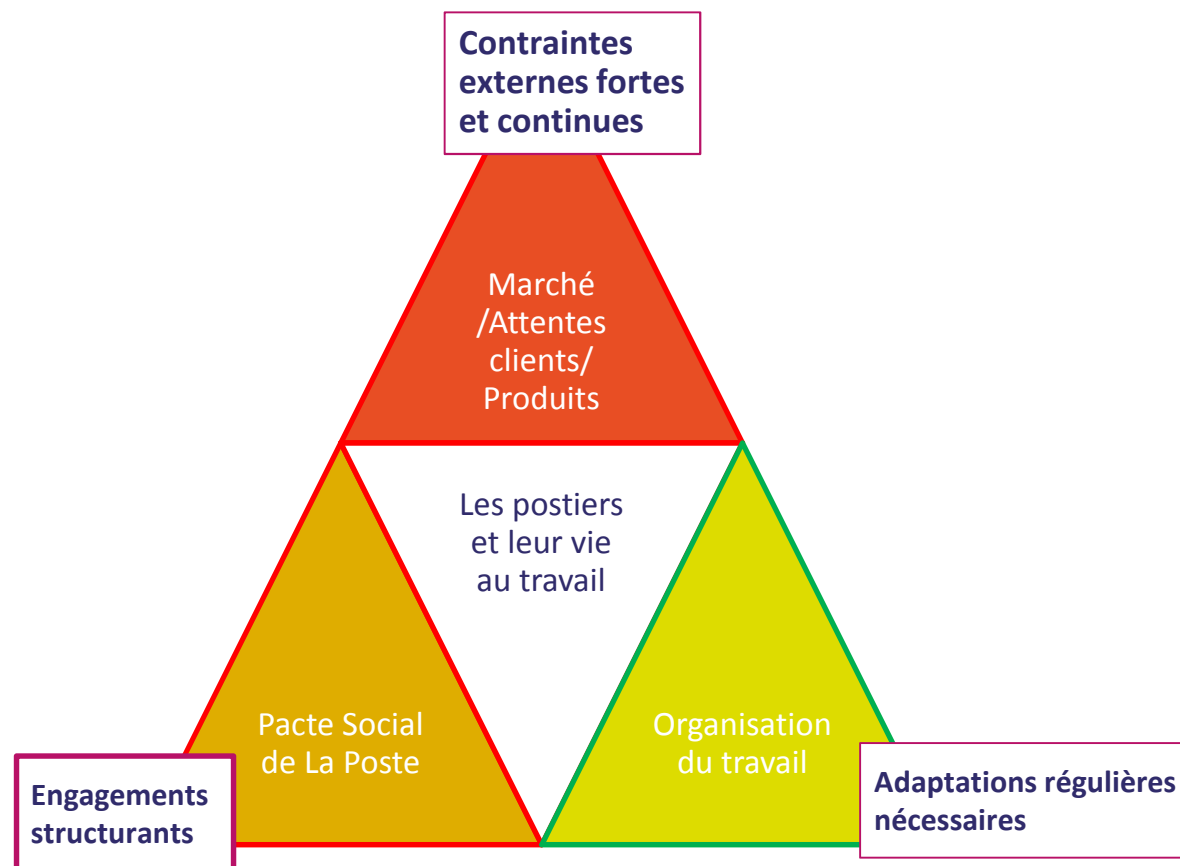
1. Pourquoi renouveler la démarche de prévention des RPS à La Poste ?
2. Le partenariat La Poste / Réseau Anact-Aract
3. Rappels sur la prévention des RPS
4. Les premiers enseignements à retenir (phase 1)
5. Prochaines étapes

# 1. Pourquoi renouveler la démarche de prévention des risques psychosociaux à La Poste

# Pourquoi renouveler la démarche de prévention des risques psychosociaux à La Poste ?

- c'est un **enjeu de valeur stratégique** pour La Poste : la prévention des RPS contribue à la performance du groupe et à la qualité de vie au travail des postiers, à la qualité du travail
- la prévention de ces risques est une **obligation légale**

# Un environnement exigeant pour les organisations et les personnes



# Les objectifs de La Poste en initiant la démarche avec l'ANACT

- Renforcer la prévention des risques psychosociaux dans toutes les entités
- Contribuer ainsi à la qualité de vie au travail des postiers

Pour cela :

- Renforcer la qualité de la conception et l'efficacité de la mise en œuvre des plans de prévention des risques psychosociaux
- Outiller les acteurs (méthodes, guides pratiques..)

# Des bases partagées à La Poste : la méthode de diagnostic et de prévention des RPS

1. Rassembler les informations et indicateurs et les partager avec les différents acteurs de l'entreprise pour identifier les sites ou services à traiter en priorité
2. Au sein de ces sites, identifier les situations concrètes de travail qui posent problèmes, qui sont sources de tensions, de démotivation, d'incompréhension...
3. Prioriser les situations à traiter en fonction notamment :
  - de la fréquence d'apparition de ces situations,
  - des conséquences de ces situations sur les personnes, l'équipe de travail et sur le travail,
  - des mesures de prévention déjà en place et de leur efficacité.
4. Analyser les causes de ces situations afin de pouvoir agir à la source (distinguer ce qui est traitable à son niveau et ce qui doit être remonté pour être traité à la source)

## 2. Le partenariat La Poste / réseau Anact-Aract



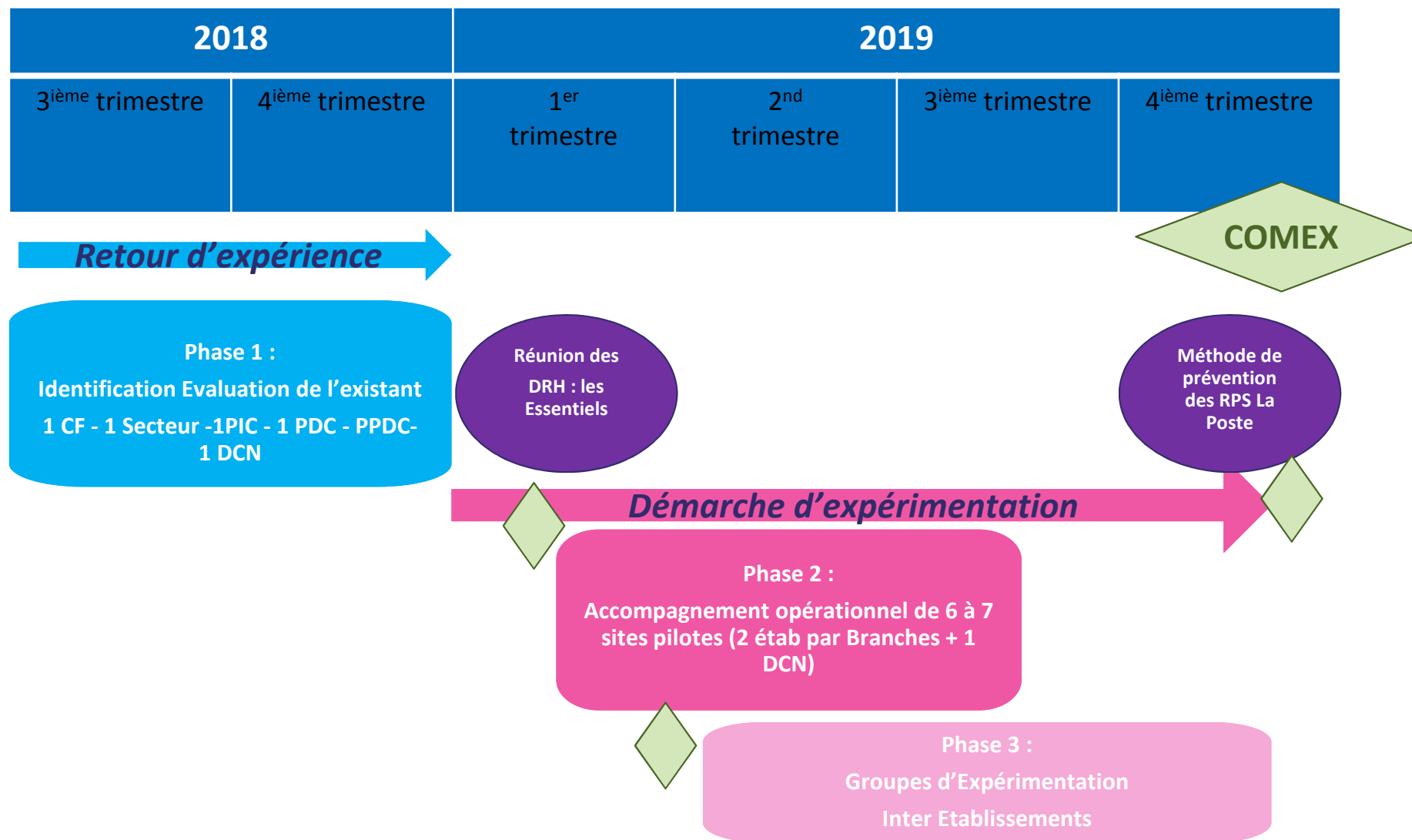
# L'ANACT : agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

- Un Etablissement Public Administratif, avec un Conseil d'Administration tripartite composé de représentants de l'Etat, d'organisations syndicales des employeurs et des salarié-e-s
- **Le décret n°2015-968**
- **Nos partis pris :**
  - ✓ **Une intervention résolument qualitative**
  - ✓ **Une intervention « apprenante »**
  - ✓ **Une démarche qui vise aussi à transférer**
  - ✓ **Une démarche impliquant tous les acteurs.**
- Un réseau en région avec des agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) dans chaque région.

# Une approche intégrée de la performance et de la santé au travail

- Tant la conduite du projet que les repères et apports proposés sont fortement ancrés sur les valeurs et la posture de l'Anact :
  - **Une démarche paritaire** pour alimenter le **dialogue social** au sein de La Poste : le document « les essentiels » présenté et débattu en CNSST,
  - **L'équidistance** à l'égard des différents acteurs de l'entreprise : direction, représentant-e-s du personnel, encadrement supérieur, manager-e-s, collaborateur-ice-s,
  - **L'organisation du travail** comme coeur de l'analyse et de l'action.
  - **Une approche intégrée de la performance et de la santé au travail**
- Les orientations de travail :
  - **Travailler sur l'organisation du travail et traiter les causes**, plutôt que compenser les conséquences
  - **Raccourcir les délais de traitement** des difficultés remontées et **de mise en œuvre** des améliorations nécessaires,
  - Prendre en compte **les expositions des managers et des collaborateurs** aux risques professionnels,
  - **Mobiliser et soutenir toute la hiérarchie** sur les bons niveaux de décision et de traitement des difficultés dans l'établissement, dans la branche, en inter-branches

# Calendrier des principales étapes de la démarche



### 3. Rappels sur la prévention des RPS

# Qu'est ce que le travail ?

Le « travail », c'est penser et agir  
pour atteindre les objectifs fixés  
au regard des contraintes qui s'imposent et des ressources  
disponibles  
dans les délais et au niveau de qualité attendu.

# Qu'est ce que la prévention ?

Une démarche de prévention efficace consiste à **permettre à une personne ou une équipe de « bien faire son travail », durablement :**

- sans dégradation physique, cognitive, mentale...
- sans reporter les difficultés sur d'autres personnes ou collectifs de travail, internes ou externes à l'entreprise

# Des bases partagées à La Poste : 3 volets complémentaires

**Approche  
prioritaire et la  
plus efficace**

Exemple « coup de soleil »

**Approche  
essentiellement  
corrective**

*« Eviter toute exposition au  
soleil pour prévenir tout risque  
de cancer de la peau »*

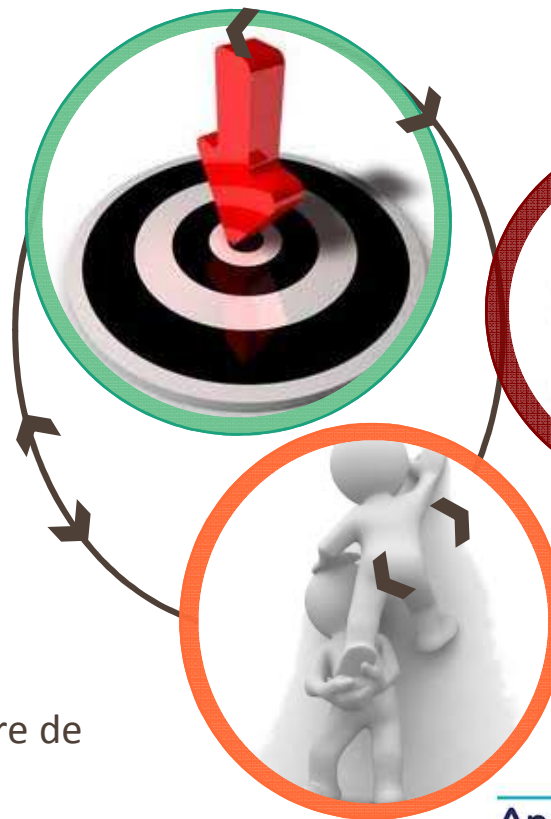
**PRIMAIRE**  
**Prévenir / éviter**

Modifier les horaires  
de sorties pour éviter  
l'exposition au soleil

*« Faire avec le soleil  
pendant les sorties  
et s'en protéger »*

**SECONDAIRE**  
**Protéger**

Se couvrir et mettre de  
la crème solaire



**TERTIAIRE**  
**Réparer**

Apaiser les coups de  
soleil, traiter par la suite  
les maladies qui  
surviendront

*« il y a des coups de  
soleil »*

# Des bases partagées à La Poste : 3 volets complémentaires

## Approche prioritaire et la plus efficace

*« Comprendre ce qui provoque les incivilités des clients et ce qu'il faudrait mettre en place pour les réduire »*

### PRIMAIRE Prévenir / éviter

- Après du client : meilleure information du client en amont sur le service rendu ou sur les procédures, clarifier l'offre, améliorer la qualité de service...
- Après des postiers : déléguer au personnel des moyens de résolutions locales adaptées, adapter les outils et procédures de travail
- Faire évoluer l'organisation du travail

*Exemple : les incivilités au téléphone ou en face à face de la part de clients*

## Approche essentiellement corrective

### TERTIAIRE Réparer

Accompagner et prendre en charge les personnels en difficultés

*« Il y a eu des agressions »*

### SECONDAIRE Protéger

*« Faire le travail en intégrant qu'il y a des incivilités et aider à s'en protéger »*



Renforcer la capacité à s'adapter, à faire face, à gérer les situations difficiles : formation gestion des incivilités, possibilité d'appeler l'encadrant pour prendre en charge le client



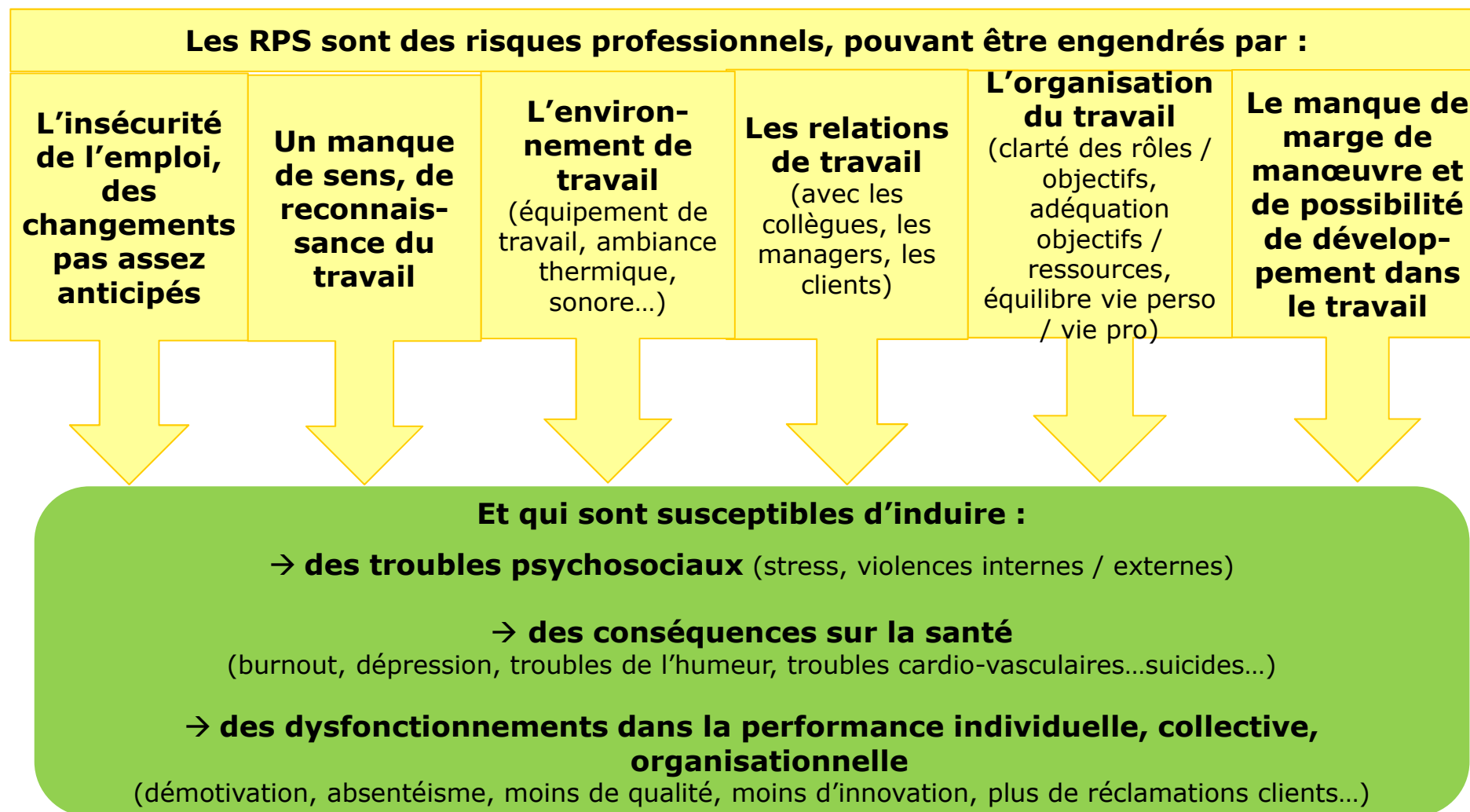
# Qu'est ce que les RPS ?

« ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son **origine** :

les risques psychosociaux seront définis  
comme des risques pour la santé mentale, physique et sociale,  
**engendrés par les conditions d'emplois et les facteurs  
organisationnels et relationnels** susceptibles d'interagir avec le  
fonctionnement mental »

INSEE, 2011,  
rapport du Collège d'expertise sur le suivi des Risques  
psychosociaux au travail

# Qu'est ce que les RPS ?



# La prévention des risques psychosociaux : une question d'équilibre

Facteurs de  
**RISQUE**



Ce qui est susceptible de générer  
un mal-être au travail :

tensions interpersonnelles,  
manque d'autonomie  
charge de travail trop importante,  
pression managériale,  
formation insuffisante,  
manque de perspectives...

Facteurs de  
**PROTECTION**



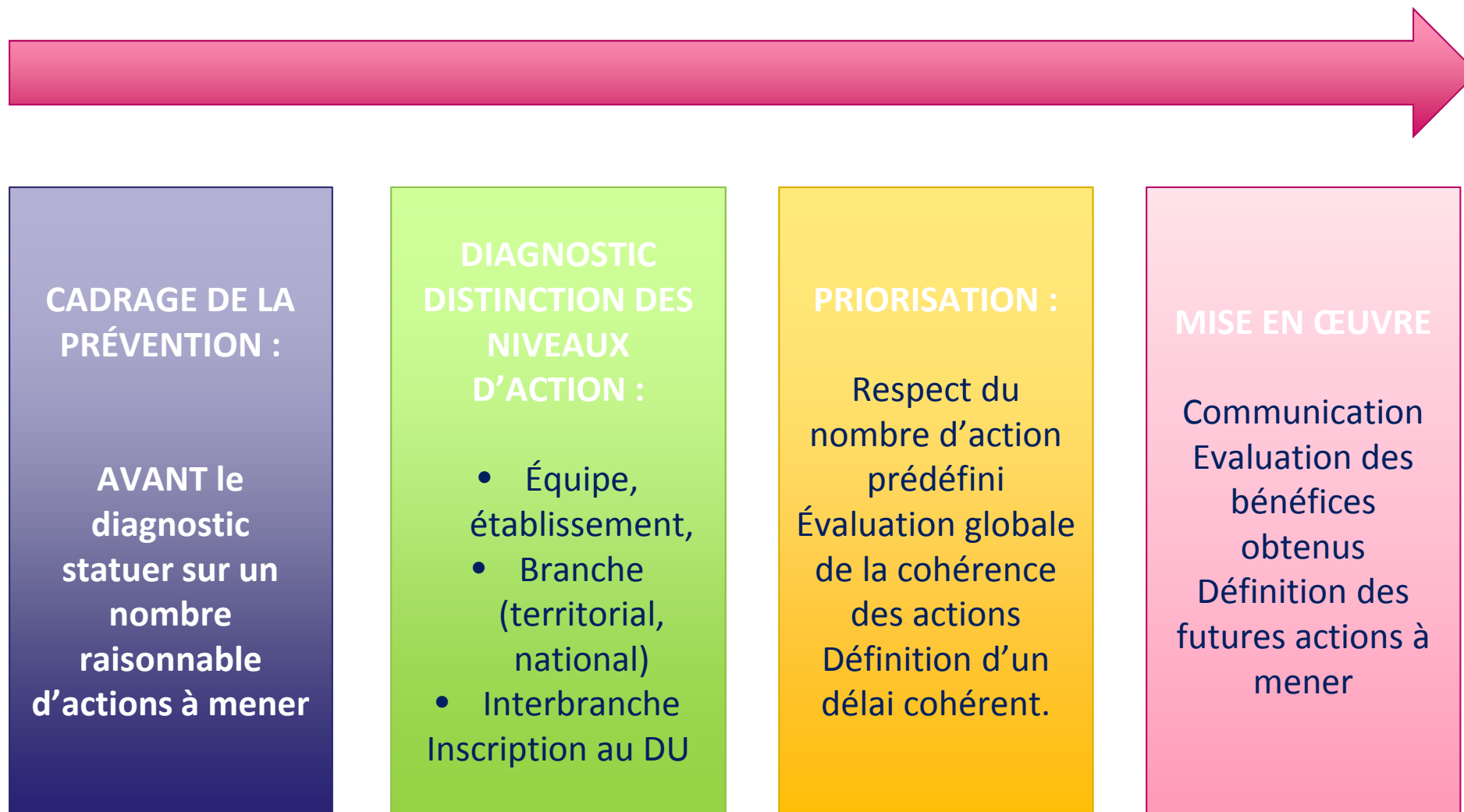
Ce qui me fait sentir bien dans mon  
travail/ me motive à venir travailler :

ambiance avec les collègues,  
marge de manœuvre,  
moyens adaptés aux objectifs  
qualité de la relation avec le manager,  
intérêt pour le métier,  
perspective d'évolution...

## Pourquoi c'est plus compliqué de parler des RPS que des autres risques ?

1. Des situations vécues douloureusement.
2. Personne n'aime dire pour soi-même : « ça ne va pas ».
3. Les vécus ne s'effacent pas, mais s'accumulent. On peut donc avoir le sentiment de devoir traiter une situation dont on n'est pas responsable avec un nouveau collaborateur qui a changé d'entité.
4. Ça nécessite un niveau de confiance important pour en parler ensemble.
5. C'est difficile à objectiver, le ressenti de la personne compte.
6. Dire : « j'ai des problèmes de RPS », c'est vu comme un signe d'incompétence.
7. Parler des RPS implique toujours personnellement.
8. Ça implique aussi de se parler d'organisation et de relations au travail

# Rappel : principe d'une démarche de prévention



## 4. Les premiers enseignements à retenir (phase 1)

# Constats à La Poste sur les démarches de prévention des RPS

## La prévention des RPS

- Globalement déployée au sein du Groupe, mais de façon hétérogène
- Souvent très exhaustive dans le diagnostic, mais lourde et pas toujours suivie d'effets concrets
- Mobilise beaucoup de ressources, mais des résultats pas nécessairement à la hauteur de l'énergie déployée
- Des pratiques attentives de managers et encore des besoins d'accompagnement

**LES LIENS PERFORMANCE/ORGANISATION DU TRAVAIL / SANTÉ AU TRAVAIL  
SONT INSUFFISANTS**

Constats issus d'un travail de terrain mené dans 6 régions par le réseau Anact-Aract, au sein de 6 établissements issus de toutes les branches et directions de La Poste

## Conclusion de la phase 1

La Poste dispose de ressources significatives pour mettre en œuvre une démarche de prévention des RPS.

Les méthodes utilisées pourront être complétées et améliorées.

C'est d'abord dans la manière de dialoguer, d'articuler et d'exploiter les ressources que se situent les marges de manœuvre et d'amélioration.

Ces axes ont été rassemblés autour de quatre thématiques, présentées ci-après.



# L'orientation générale

Il ne s'agit pas de faire plus, mais de faire mieux.

L'effort doit porter sur l'efficacité et la cohérence de la démarche.

Chaque niveau hiérarchique doit y contribuer.

## 4 thématiques prioritaires se dégagent de l'évaluation

- 1 - Augmenter **l'Exigence dans le questionnement et l'analyse des situations**
- 2 - Améliorer la **Cohérence dans la mise en œuvre des actions**
- 3 - Développer **l'Investissement des bons acteurs au bon niveau**
- 4 - Organiser la **Remontée des sujets qui dépendent des niveaux hiérarchiques supérieurs**

## 5. Prochaines étapes

# Calendrier des principales étapes de la démarche

