

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

Réunion DRH du 13 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** (obligation de moyens renforcés)

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 (absentéisme, turnover, baromètre...) 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



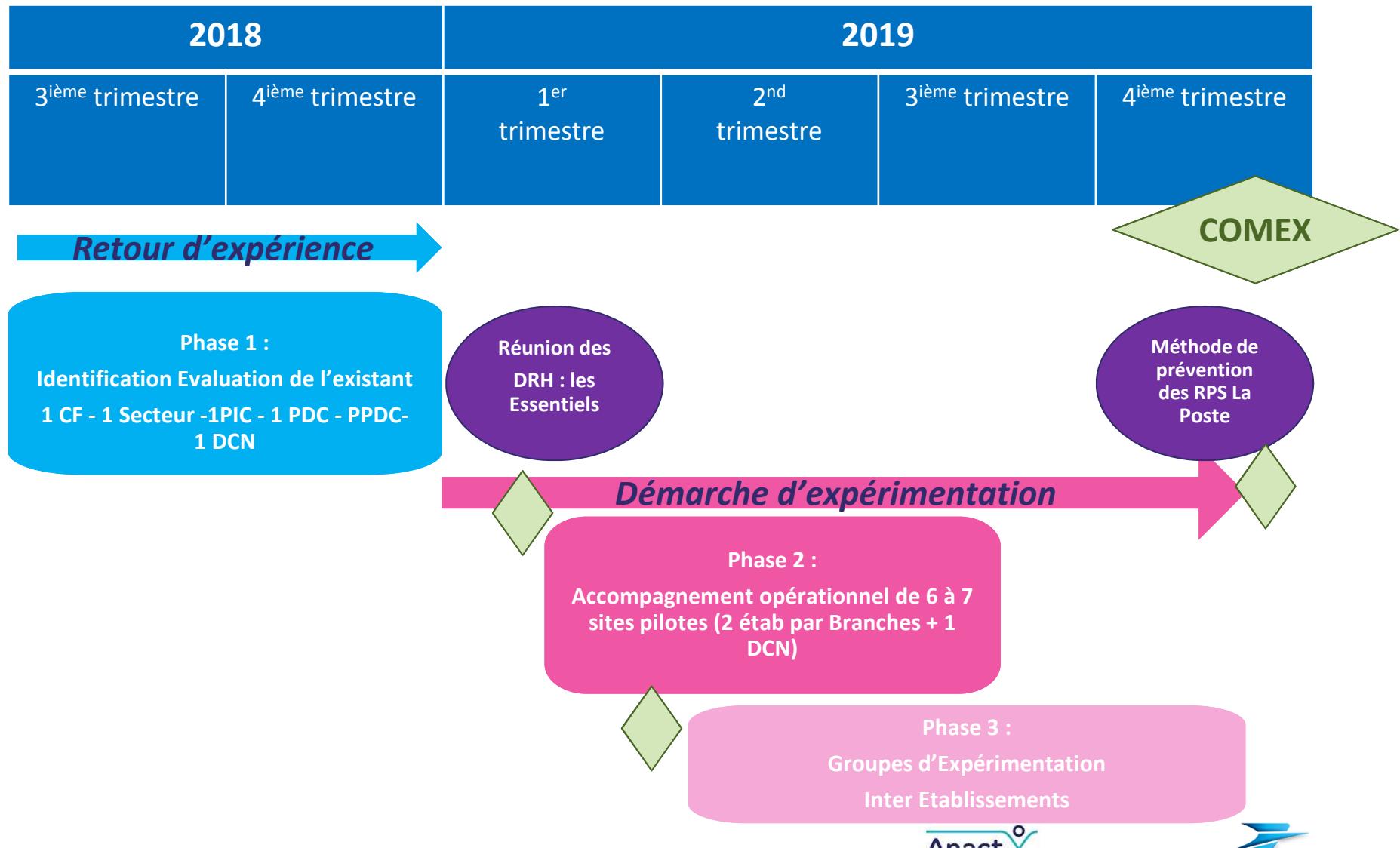
L'ANACT : agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

- 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-rice-s,
 - **L'organisation du travail** comme cœur 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

SECONDAIRES

Protéger

Se couvrir et mettre de la
crème solaire

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



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

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

SECONDAIRE Protéger

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

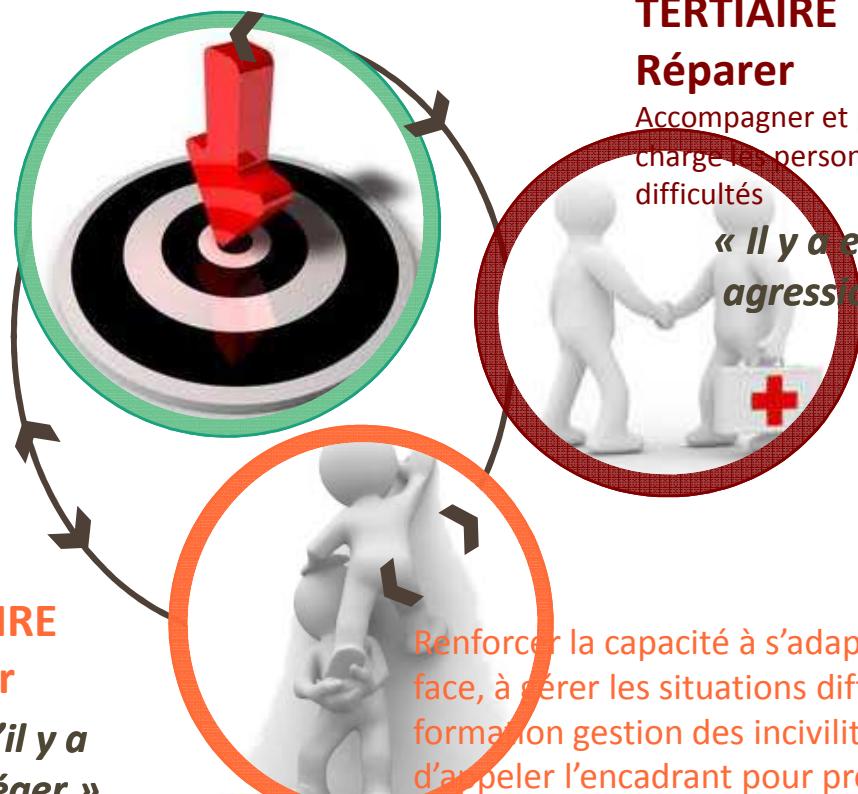
Exemple : les incivilités
au téléphone ou en face
à face de la part de
clients

Approche essentiellement corrective

TERTIAIRE Réparer

Accompagner et prendre en charge les personnels en difficultés

« Il y a eu des agressions »



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** :

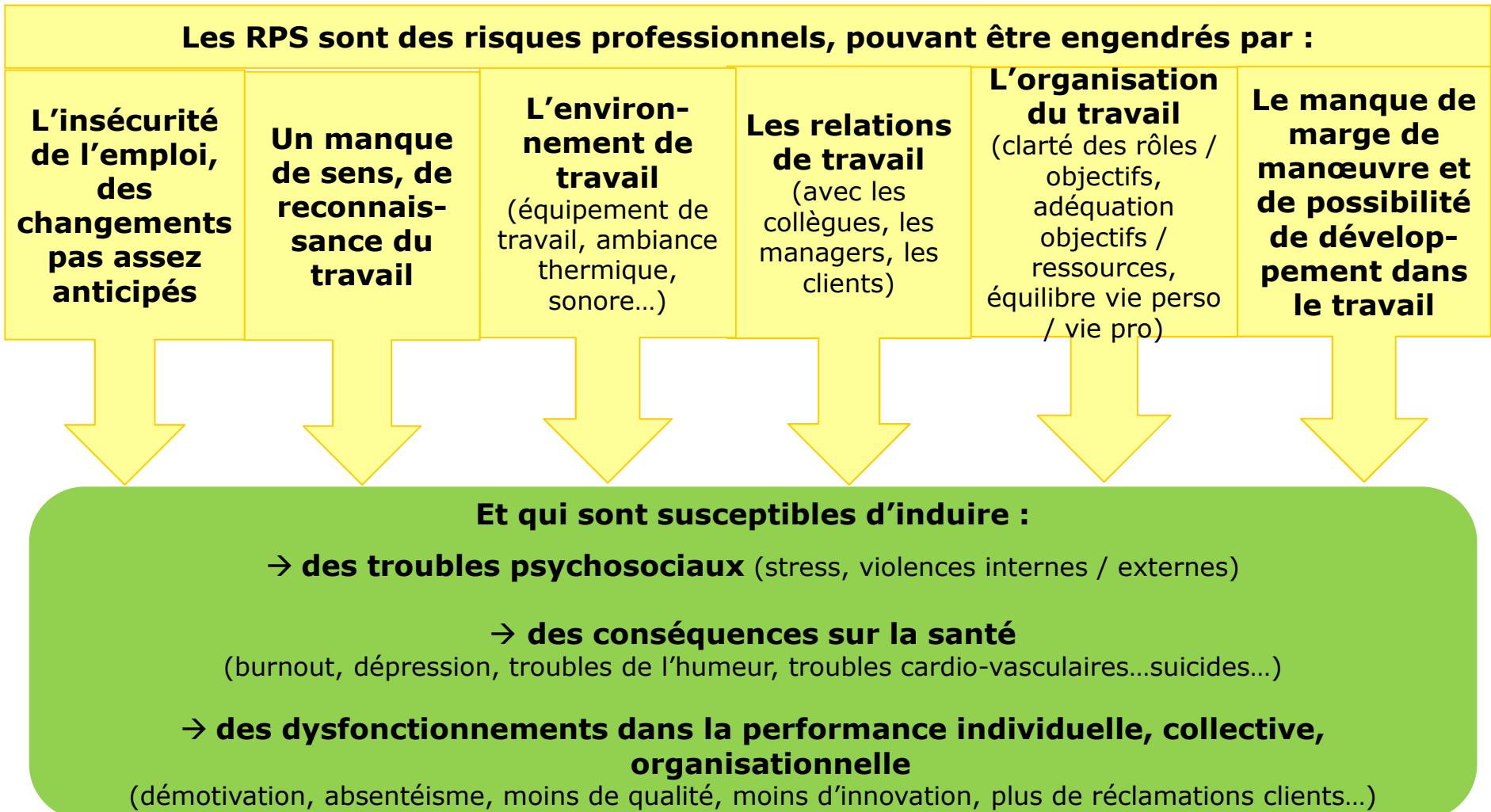
les risques psychosociaux seront définis comme des risques pour la santé mentale, physique et sociale,

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
(rapport Gollac)



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 fait se sentir bien dans son travail / 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

CADRAGE DE LA PRÉVENTION :

AVANT le diagnostic statuer sur un nombre raisonnable d'actions à mener

DIAGNOSTIC DISTINCTION DES NIVEAUX D'ACTION :

- Équipe, établissement,
- Branche (territorial, national)
- Interbranche

Inscription au DU

PRIORISATION :

Respect du nombre d'action prédefini
Evaluation globale de la cohérence des actions
Définition d'un délai cohérent.

MISE EN ŒUVRE

Communication
Evaluation des bénéfices obtenus
Définition des futures actions à mener



Diapositive 21

BFV1

BURBAN FEAUTRIER Valerie; 12/03/2019

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 bienveillants 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'efficience 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

Les recommandations pour améliorer dès 2019 la prévention des RPS en établissement

- Il est important de faire évoluer nos pratiques de prévention des RPS dès 2019 en intégrant le 1er retour de l'ANACT.
Le travail engagé en 2019 prépare le déploiement de la nouvelle démarche de prévention des RPS en 2020.
Les recommandations qui suivent concernent tous les établissements et services de La Poste.

Les établissements et services qui ont déjà réalisé leur évaluation des risques et défini des mesures de prévention récemment sont-ils concernés ?

Si toutes les situations à risque ont été identifiées, et analysées correctement et les actions en cours de déploiement :

→ s'assurer que les causes des risques sont bien traitées (prévention primaire)

Si l'évaluation a été réalisée mais que l'on doute de la capacité à mettre en place toutes les actions identifiées :

→ c'est peut-être qu'il y en a trop donc reprendre la priorisation pour en garder un nombre raisonnable

Si rien n'a été encore engagé cette année

→ allez directement sur ce que l'on vous propose



LE GROUPE LA POSTE

Recommandations pour 2019 : Etape 1

Assurez-vous que tous les acteurs partagent bien ce que sont les RPS et ce qu'est la prévention des risques psychosociaux

L'équipe du DRH, le service de santé au travail, l'assistant social, la filière prévention, les RRH

Le CODIR du NOD / de l'établissement

Les représentants du personnel

La ligne managériale

Les ressources

- Le DRH partage le sens avec les équipes.
- Un support national sur les RPS et leur prévention, avec des définitions simples et illustrées d'exemples postaux
- Les équipes nationales de la DRH Groupe et des DRH des Branches sont en conseil et en appui



LE GROUPE LA POSTE

Recommandations pour 2019 : Etape 2

Proposez au CODIR du NOD / de l'établissement d'identifier des situations à risque à partir des connaissances déjà disponibles

Les situations connues des RRH et des managers (jusqu'au manager de proximité)

Les situations identifiées dans le cadre de la démarche ParlonZen ou d'autres démarches participatives

Les situations connues des SST, des AS ou des préventeurs

Les situations relevées par les représentants du personnel

Les situations qui reviennent chaque année dans l'EVRP

Les réponses aux 20 questions du baromètre social 2018 validées par l'ANACT

Recommandations pour 2019 : Etape 3

Proposez au CODIR du NOD / de l'établissement de choisir les situations à risque qui seront traitées en 2019.

Elles seront en nombre limité pour être sûr de bien pouvoir les traiter.

Comment les choisir ?

- des situations qui concernent un nombre significatif de postiers et qui se produisent régulièrement
- des situations dans lesquelles les postiers ressentent du stress ou des tensions ce qui fait que le travail se fait difficilement / moins bien
- des situations dont les causes n'ont pas été réellement traitées : lorsque les actions mises en place sont des formations et des accompagnements individuels, cela ne permet pas de réduire réellement le risque
- des situations dont l'importance est partagée par les postiers et leurs représentants
- des situations qui pourront être traitées dans un délai relativement court

Les ressources

- Le système de cotation intégré dans l'outil EVRP n'est plus utilisé. Le choix des situations sera pertinent s'il répond aux critères ci-dessus.
- Une fiche simplifiée et identique pour toute La Poste est mise à votre disposition.



LE GROUPE LA POSTE

Les outils d'aide à la décision

Il est important de ne pas laisser passer trop de temps entre la décision de mener une action et sa réalisation :

- Pour rester efficace
- Pour ne pas créer de déception

Lorsqu'une action concerne...	Un délai court c'est	Un délai moyen c'est	Un délai long c'est
L'individu	1 semaine	1 mois	+6 semaines
Le collectif	2 semaines	1 mois	3 mois
L'organisation	1 mois	3 mois	6 mois



Recommandations pour 2019 : Etape 4

Accompagnez les entités pour analyser les causes des situations retenues et définir les actions à mener.

Les causes qui peuvent être traitées au sein de l'équipe de travail

Les causes qui peuvent être traitées au niveau de l'établissement

Les causes qui relèvent d'autres établissements ou services au sein de la branche

Les causes qui relèvent d'établissements ou services d'une autre branche / du Groupe

Comment identifier les causes ?

- en constituant un groupe de travail avec des postiers exposés à la situation, des managers et les acteurs pertinents en fonction de la situation (domaine RH, production, organisation, commercial....)
- ce groupe de travail analyse le causes de la situation et identifie ce qui permettrait de réduire le risque.
- certaines situations peuvent se traiter en ateliers ParlonZen.



LE GROUPE LA POSTE

Recommandations pour 2019 : Etape 5

- **Prise de décision en CODIR, au vu des résultats de l'analyse, sur les actions à engager ainsi que le calendrier.**

PUIS

- **Actualisez le Document Unique (en annexant la fiche).**
- **Consultez le CHSCT.**
- **Communiquez auprès des postiers concernés sur les actions décidées ainsi que le calendrier.**

Recommandations pour 2019 : Etape 6

- **Réalisez un suivi et une évaluation des actions mises en place.**



LE GROUPE LA POSTE

ANNEXES

Les 20 questions du baromètre rattachées aux 6 dimensions explicitées en début de présentation

Les réponses aux questions du baromètre d'engagement peuvent apporter un éclairage sur l'un des facteurs de risques

Facteurs de risque	Questions du baromètre
2 questions du baromètre restituent un éclairage global sur la qualité de vie au travail et la motivation des postiers	19-Mon niveau de qualité de vie au travail est.. 1 extrêmement bas... / 10: extrêmement haut 20-Mon niveau de motivation est.. 1 extrêmement bas... / 10: extrêmement haut
L'organisation du travail	5- Mes objectifs individuels sont réalisables 3- Les rôles et responsabilité des personnes avec lesquelles je travaille sont clairement définis. 14- Je suis satisfait de l'équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle 15- J'ai une vision claire des résultats de mon établissement /ma direction
L'environnement de travail	6- Les conditions d'hygiène et de sécurité sur le site où je travaille sont bonnes
Le manque de marge de manœuvre et de possibilité de développement dans le travail	2-J'ai les marges de manœuvre suffisantes pour réaliser mon travail 13- Mon manager m'encourage à développer mes compétences
Les rapports sociaux	4- Au sein de mon équipe, la charge de travail est répartie de façon équitable 7- Je suis satisfait des relations de travail avec mon manager 8- Mes relations de travail avec mes collègues sont bonnes 9- Je suis satisfait de mes relations avec les clients (+ je ne suis pas en relation avec les clients) 10- Votre responsable hiérarchique répond à vos questions
Un manque de sens, de reconnaissance du travail	1 - Je suis satisfait du contenu de mon travail 11- Mon manager me fait régulièrement des retours utiles sur la qualité de mon travail 12- Mon travail est reconnu à sa juste valeur
L'insécurité de l'emploi, des changements pas assez anticipés	17-Le rythme auquel s'opèrent les changements au sein de mon établissement/direction est... trop rapide / comme il faut / trop lent / pas de changement significatif / NSP 18-Je suis confiant dans mon avenir professionnel au sein de La Poste 16- Mon manager communique bien autour des enjeux et des changements qui concernent mon activité



Fiche de synthèse

Etablissement :		
Personnes associées :		
Date des réunions :		
Description de la situation à risque à traiter :		
Fonctions des personnes concernées par la situation :		
Critères qui ont motivé le choix de la situation :		
Causes identifiées :		
Détails des actions préconisées pour réduire le risque (distinguer ce qui relèvent des équipes de travail, de la responsabilité du CODIR d'établissement, du niveau hiérarchique supérieur ou d'une autre branche) :		
Actions :	Acteurs :	Jalons :
Résultats observés : Point d'étape au		



LE GROUPE LA POSTE