

# **Point d'étape sur le déploiement de la démarche *Les Essentiels QVT***

Commission Nationale Santé et Sécurité au Travail

1<sup>er</sup> mars 2022

# I. Objectifs et principes de la démarche Les Essentiels QVT – Rappel

- La démarche des Essentiels QVT vise à renforcer la prévention des RPS. Elle a été élaborée avec l'ANACT et la CNSST a été associée à ces travaux.
- Portée par les CODIR, elle se déploie actuellement dans toutes les entités de La Poste conformément aux engagements pris dans l'accord social « *La Poste engagée avec les postiers* ».
- Elle s'adresse aux managers et aux collaborateurs.
- Il s'agit de traiter les situations dans lesquelles les équipes ressentent du stress, des tensions et des difficultés à bien travailler pour améliorer la qualité de vie au travail des équipes et la qualité de leur travail.
- Les situations à traiter sont identifiées grâce :
  - à ce que les postiers ont déjà exprimé aux managers, RH, médecins du travail, assistants sociaux, préventeurs et représentants du personnel
  - aux réponses qu'ils ont apportées aux 20 questions du baromètre d'engagement élaborées avec l'ANACT
- Un point d'avancement à mi-année et le bilan annuel des actions mises en place sont présentés aux CHSCT.

## II. Le dispositif de formation

- Un e-learning « *La qualité de vie au travail par la prévention des risques psychosociaux (RPS)* - Démarche : Les Essentiels »:
  - A date, 2 500 collaborateurs ont suivi l'e-learning
- Une formation en groupe « *Animer un groupe de travail Les Essentiels-La qualité de vie au travail par la prévention des RPS* »  
Un module **Nouveaux Animateurs**
  - Situer son rôle d'animateur dans la démarche des « Essentiels QVT »
  - Etre capable d'animer un groupe de travail pour l'analyse approfondie des causes d'une situation collective de stress, et la recherche de solutions de prévention
  - Etre capable pour cela d'appliquer une méthode d'analyse structurée des situations à risques psychosociaux

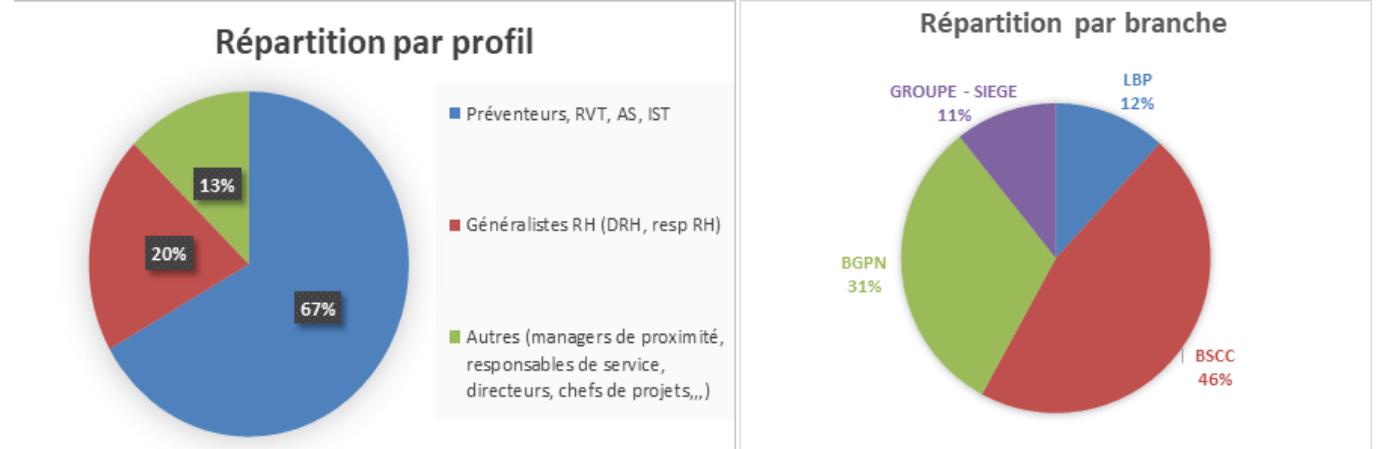
[Lien d'accès à l'e-learning](#)

### Un module **Niveau Avancé**

- Faire le point et développer ses pratiques d'animateur de groupe de travail pour l'analyse approfondie des causes de situations collectives de stress, et la recherche de solutions de prévention.
- Identifier ce qu'il faut changer et garder dans ses pratiques (méthode d'analyse, techniques d'écoute et de questionnement, gestion des émotions...)

En 2021, 675 collaborateurs formés

(68% des collaborateurs ont suivi le module « *Nouveaux Animateurs* » et 32% ont suivi le Module « *Niveau avancé* »)



### III. Le déploiement en 2021

- Le déploiement de la démarche est porté par les DEX, Directeurs de la BU Colis, les DCN, les Directeurs régionaux à la BGPN et les Directeurs des Centres Relations et Expérience Clients aux Services Financiers.
  - Les Chefs de projet en DEX à la BSCC ont été formés de façon à former les CODIR d'établissements
  - La démarche est pilotée et animée en DEX de la BGPN par des Directeurs régionaux sponsors, ambassadeurs auprès de leurs pairs.
- L'animation régulière des DRH et des Responsables Qualité de vie au travail permet d'identifier les avancées et les besoins d'accompagnement spécifiques.
- Le suivi porte notamment sur :
  - La réunion des CODIR
  - L'association des CHSCT
  - L'identification et le traitement des situations à risque managers / collaborateurs
  - L'actualisation de l'évaluation des risques professionnels et du Document Unique
  - La mise en œuvre des actions

### III. Le déploiement en 2021

- **BSCC** (*Tour de contrôle opérationnel arrêté avant la peak period*) :
  - 64% des établissements ont déclaré avoir réalisé la phase d'évaluation des risques psychosociaux
  - 53% ont confirmé avoir mis en place les actions prévues
- **BGPN** :
  - Les comités QVT sont mis en place dans 90% des Directions Régionales
    - ✓ Leur composition : DR, DRAT, DRH, RVT, représentants du personnel, médecin du travail, assistants sociaux, et selon le cas, directeur territorial, directeur commercial, directeur de secteur
    - ✓ Leur rôle : réaliser un diagnostic, identifier les situations et actions référencées au niveau national (boîte à outils) qui seront validées par le CODIR puis proposées aux directeurs territoriaux et aux directeurs de secteur pour mise en place en fonction des situations.
  - La consultation des CHSCT et la mise à jour des Documents Uniques est réalisée ou en cours de programmation.

### III. Le déploiement en 2021

- Services Financiers :
  - 94% des Centres Relations et Expérience Clients et 50% des Directions à compétences nationales ont identifié des situations à traiter
  - 80% des Centres Relations et Expérience Clients ont consulté leur CHSCT en 2021 ou programmé leur CHSCT en début 2022
  - 67% ont communiqué ou programmé une communication auprès des collaborateurs et managers
  - 60% ont actualisé leur Document Unique
- Transverse :
  - La démarche est déployée dans 88% des NOD en 2021
  - Elle a été présentée à l'ensemble des acteurs concernés (Directeurs de NOD / CODIR, CHSCT, médecins du travail, assistants sociaux, préventeurs...) pour 88 % des NOD transverses
  - Les CHSCT ont été consultés sur l'analyse et les actions mises en œuvre / situations RPS priorisées, dans le cadre du PAPRIPACT 2021
  - Les plans d'actions RPS sont intégrés dans les Documents Uniques

## IV. Situations priorisées et actions – Exemples BSCC

### Améliorer l'organisation du travail des Responsables Opérationnels au sein d'une PPDC

- Mettre en place les équipes autonomes entre Responsable d'équipe et Responsables Opérationnels.
- Organiser des Comités de Production par périmètre RE / ROP : ceci permet d'être plus efficace, de consacrer plus de temps aux échanges entre les différents acteurs (RESC / RE / ROP) et de faciliter la montée en compétences du ROP.
- Définir collectivement ce qu'est une urgence et par quel canal communiquer lorsqu'une urgence se produit.
- Communiquer aux équipes les horaires de travail des différents interlocuteurs pour ne pas déranger les personnes en dehors de leur temps de travail.
- Planifier la mise en place de la force de travail variable pour permettre d'organiser la montée en compétence des Facteurs Service Expert et ainsi leur déléguer des activités qui soulageront le ROP.

### Améliorer l'accueil des nouveaux arrivants dans une PPDC

- Former des formateurs (référents doublure).
- Reconnaître le travail réalisé par les formateurs.
- Revoir l'organisation de la doublure (progressive, 6 jours minimum, avec 2 formateurs différents).
- Favoriser la participation de l'ensemble de l'équipe dans l'intégration des nouveaux arrivants.
- Regrouper sur une même journée : l'accueil sécurité, la prise en main du MOLOC... pour libérer complètement le nouvel arrivant pour la doublure les jours suivants.

### Améliorer les relations de travail dans une brigade comprenant des personnes en situation d'inaptitude (PFC)

- Solliciter le médecin du travail pour refaire le point sur les aptitudes restantes des personnes.
- Accompagner les agents en situation d'inaptitude vers des stages de découverte.
- Mettre en place des moments de convivialité afin de mieux se connaître.
- Proposer un atelier diversité (sensibilisation au risque de discrimination du handicap)

## IV. Situations priorisées et actions – Exemples BGPN

### Prévenir les incivilités des clients au sein d'un bureau de poste

- Repenser l'accueil des clients avec les idées et suggestions de tous.
- Fixer un objectif de réduire les réclamations des clients qui attendent pour être servis.
- Proposer une nouvelle façon de s'organiser qui a fait ses preuves dans d'autres bureaux de poste : un chargé de clientèle est positionné en permanence à l'accueil pour prendre en charge le client dès son arrivée, l'accompagner aux automates si nécessaire et développer son autonomie...

### Maintenir l'engagement de chacun dans un secteur où les bureaux de poste sont très éloignés

- Mettre en place avec le CODIR du secteur une organisation permettant une présence managériale dans tous les bureaux.
- Mettre en place avec le REC un accompagnement individuel régulier de chaque collaborateur :
  - Des observations de contacts clients suivies d'un débrief
  - Un retour sur les résultats nationaux
  - Un retour sur les entretiens précédents
  - Un échange autour des autres préoccupations du collaborateur
  - L'envoi systématique d'un compte-rendu d'entretien
- Faire systématiquement un retour des sujets évoqués en ETC aux postiers qui étaient absents.

## IV. Situations priorisées et actions – Exemples Centres Financiers

### Renforcer la coopération entre différents services dans un Centre Financier

- Revoir l'organisation des instances et des réunions : augmenter la fréquence, réduire la durée.
- Privilégier les autres canaux de communication pour les informations descendantes et dédier l'instance aux échanges avec les métiers.
- Présenter systématiquement les nouveaux managers qui intègrent la communauté.
- Nommer systématiquement, dans les Comités clients, un porteur de chaque action.
- Mettre en place une rencontre hebdomadaire de 15-20 min, sans objectif de travail, pour échanger entre métiers.
- Organiser des sorties par petits groupes (ex : visite du lab, de filiales, autres métiers du Groupe, autres entreprises...) avec retours d'observations en communauté managériale.
- Créer un livret d'accueil synthétique, simple sur ce que fait et ne fait pas chaque métier.

### Prévenir les incivilités au téléphone de la part des clients en Centre Financier

- Informer les clients, via un mailing et un message d'attente adapté, sur les produits et sur le service à contacter pour des renseignements / questions.
- Donner la possibilité aux collaborateurs de mettre les clients directement en contact avec le service concerné.
- S'assurer que tous les collaborateurs sont formés aux nouveaux produits.
- Aider les personnels à gérer les situations qui posent problème en leur rappelant la possibilité de passer un appel difficile au manager et s'assurer qu'ils aient tous suivi la formation « Gestion des incivilités ».
- Rappeler aux collaborateurs la possibilité de consulter le Service de Santé au Travail et le N °vert de soutien psychologique.
- Pour réduire les incivilités restantes :
  - Le manager va organiser leur remontée au fil de l'eau et les analyser au moins 1 fois par semaine avec quelques collaborateurs du service afin d'identifier des pistes d'action
  - Le directeur de service va organiser une réunion mensuelle avec les managers pour traiter leurs difficultés

## IV. Situations priorisées et actions – Exemple Transverse

### Réorganisation d'une Direction transverse – évolution d'une filière

- Organiser une communication auprès des directions clientes, partenaires et des collaborateurs sur l'évolution de l'offre de service et des activités ; structurer cette communication du national au local : réunions, ETC, site intranet, plaquette.
- Analyser la charge de travail à l'échelle locale et mettre en place des solutions d'amélioration au regard de l'analyse : rééquilibrage des périmètres des acteurs, priorisation des tâches, identification d'activités/tâches qui pourraient être assurées différemment, identification des déplacements non nécessaires.

## IV. Situations priorisées et actions – Synthèse

- La démarche se déploie partout.
- Elle est valorisée par la médecine du travail.
- Les situations identifiées concernent tous les domaines de la vie au travail :

<b>L'organisation du travail</b>	<b>L'environnement du travail</b>	<b>Les marges de manœuvre et possibilités de développement dans le travail</b>	<b>Les relations de travail</b>	<b>Le sens, la reconnaissance du travail</b>	<b>La sécurité de l'emploi, l'anticipation des changements</b>
----------------------------------	-----------------------------------	--	---------------------------------	--	--

- Les Essentiels QVT seront généralisés en 2022.

## V. Les leviers et améliorations pour 2022

- Les outils déployés pour l'exploitation des résultats du baromètre d'engagement ont été améliorés :
  - Chaque rapport comporte une fiche de restitution des résultats obtenus aux 20 questions validées par l'ANACT
  - Des précisions ont été apportées sur la façon d'exploiter les résultats du baromètre pour identifier les situations à traiter, en associant les différents acteurs (managers, RH, services de santé au travail, assistants sociaux, préventeurs, représentants du personnel)
- Le dispositif est renforcé :
  - 99 DRH Opérationnels, RRH de PIC et de PFC ont reçu une formation spécifique pour préparer le déploiement, et porter la démarche auprès des CODIR (3 heures dont 1 heure d'atelier)
  - Les ateliers de co-développement organisés pour les Directeurs de secteur sont centrés sur la qualité de vie au travail et l'expérience collaborateurs. 222 Directeurs de secteur y participent à ce jour.
  - En complément de la démarche des Essentiels QVT, dans la continuité de 2021, 3 plans d'actions, en lien avec les résultats du baromètre d'engagement, seront initiés et mis en œuvre dans toutes les DREC en 2022. Les plans d'actions 2021/2022 feront l'objet d'un suivi national via la filière RH. Selon les avancées et les difficultés rencontrées, ils seront intégrés dans la démarche des Essentiels QVT puis partagés en CODIR et en CHSCT.
- La restitution des travaux auprès des postiers sera améliorée : elle permet de démontrer la prise en compte des situations et l'importance de leur participation à la démarche.

3 moments clefs sont identifiés :

- Le partage des résultats du baromètre et le lancement des groupes de travail
- La présentation du plan d'action
- Un point sur l'avancée des actions de prévention