

# QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DANS LES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES

## Guide des bonnes pratiques d'entreprises



# Sommaire

## Préambule

### 1. Impliquer l'ensemble des acteurs

- 1.1 L'amélioration de la qualité de la qualité de vie au travail est l'affaire de tous
- 1.2 Comment les sociétés d'assurances impliquent-elles leurs collaborateurs dans la qualité de vie au travail ?
  - 1.2.1 Sensibiliser et informer par tous moyens
  - 1.2.2 Organiser et recueillir l'expression des salariés

### 2. Accompagner le changement dans les temporalités et les espaces

- 2.1 Le changement est favorisé par le dialogue et la maîtrise des outils digitaux
- 2.2 Comment les sociétés d'assurances favorisent-elles le dialogue et la maîtrise des outils digitaux dans un espace de travail en évolution ?
  - 2.2.1 Dialoguer pour contribuer à l'appropriation collective du changement
  - 2.2.2 Mettre en place des démarches d'acculturation et de maîtrise des outils digitaux
  - 2.2.3 Faire évoluer les espaces de travail

### 3. Concilier les temps de vie

- 3.1 La mise en œuvre de la qualité de vie au travail doit être articulée
- 3.2 Quelles sont les mesures déployées par les sociétés d'assurances pour concilier les temps de vie ?
  - 3.2.1 Instaurer des règles et bonnes pratiques dans l'utilisation des outils numériques
  - 3.2.2 Organiser le travail selon de nouvelles formes
  - 3.2.3 Prendre en compte des situations particulières ayant une incidence sur l'équilibre des temps de vie

## Liste des sociétés ayant répondu au questionnaire

### Annexes :

- Accord du 15 décembre 2016 relatif à la Qualité de vie au travail dans les sociétés d'assurances et glossaire

# Préambule

## Pourquoi un guide des bonnes pratiques d'entreprises ?

En 2016, les partenaires sociaux de la branche des sociétés d'assurances ont conclu un accord sur la qualité de vie au travail articulé autour de quatre thèmes essentiels : l'implication de l'ensemble des acteurs, l'accompagnement du changement, la conciliation des temps de vie et l'expérimentation, le partage et la communication.

Pour poursuivre leurs échanges sur ce thème et mettre en exergue la diversité des solutions apportées par les sociétés pour développer la qualité de vie à leur niveau, les signataires de l'accord (FFA pour les employeurs et CFTD, CFE-CGC, CFTC et Unsa pour les salariés) ont convenu d'élaborer, pendant la durée de l'accord, un guide afin de recueillir les bonnes pratiques des entreprises d'assurances en matière de qualité de vie au travail.

## Quel est l'objectif du guide ?

Ce guide n'a pas pour objectif de proposer des solutions toutes faites, mais plutôt de contribuer à la réflexion générale sur le vaste sujet que représente la qualité de vie au travail.

Il a ainsi vocation à dresser un panorama non exhaustif d'actions mises en place ou d'expériences menées par des sociétés d'assurances en lien avec l'accord de branche du 15 décembre 2016 dont il suit l'articulation.

## Comment a été élaboré ce guide ?

Ce guide a été élaboré à partir :

1. des réponses des sociétés à un questionnaire visant à recenser leurs actions en lien avec les thèmes traités par l'accord du 15 décembre 2016 relatif à la Qualité de vie au travail dans les sociétés d'assurances ;
2. des accords de sociétés sur la qualité de vie au travail.

## Le Guide sera-t-il actualisé ?

Disponible en ligne<sup>1</sup>, ce guide constitue une base de travail. Il s'agit d'une première version évolutive, qui sera enrichie régulièrement en fonction de l'actualité des sociétés.

---

<sup>1</sup> Disponible sur le site : <http://www.adsa-assurances.fr>

# 1. Impliquer l'ensemble des acteurs

## 1.1 L'amélioration de la qualité de vie au travail est l'affaire de tous

Lors de la négociation de l'accord de branche du 15 décembre 2016, les signataires se sont rapidement accordés sur l'importance du rôle de chacun dans l'amélioration de la qualité de vie au travail dans l'entreprise.

Si chaque collaborateur de l'entreprise est concerné au premier chef, il existe également des spécificités selon le poste ou la fonction occupés (Direction générale, manager, membre des ressources humaines, membres des Institutions représentatives du personnel, acteur de la santé au travail). C'est l'interaction entre ces différents acteurs qui contribue à l'amélioration continue de la qualité de vie au travail.

Pour renforcer l'appropriation de la démarche, les signataires de l'accord de branche encouragent les entreprises à échanger et informer largement, à former (notamment les managers), et à rechercher des solutions pour améliorer l'ambiance de travail, le cas échéant.

## 1.2 Comment les sociétés d'assurances impliquent-elles leurs collaborateurs dans l'amélioration de la qualité de vie au travail ?

La qualité de vie au travail n'est pas une préoccupation nouvelle pour les sociétés d'assurances qui ont depuis de nombreuses années mis en place différentes pratiques, qu'elles résultent ou non d'un accord d'entreprise.

### 1.2.1 Sensibiliser et informer par tous moyens

Dans les sociétés d'assurances, la sensibilisation et l'information des collaborateurs à la qualité de vie au travail est réalisée par le biais de conférences destinées aux collaborateurs.

#### Exemples :

- Organisation de « Rendez-vous RH », réunions d'information RH pour l'ensemble des collaborateurs.
- Organisation de conférences avec replay sur la chaîne youtube de l'entreprise pour les rendre accessibles à l'ensemble des collaborateurs.
- Organisation de semaines et de journées thématiques qualité de vie au travail.
- Organisation d'une réunion de sensibilisation.

En parallèle et/ou en complément, les intranets des entreprises sont utilisés pour mettre à disposition des collaborateurs tous types d'informations : modules « e-learning » sur la qualité de vie au travail, vidéos, notes d'informations...

**Exemples :**

- Création par l'entreprise d'un e-learning de sensibilisation sur la qualité de vie en général pour l'ensemble des salariés.
- Mise en ligne de vidéos de prévention des addictions.
- Création de sites dédiés à la qualité de vie au travail dans l'intranet de l'entreprise :
  - Pour lister les acteurs et leur rôle à l'égard de la qualité de vie au travail
  - Pour communiquer sur les orientations de l'accord (fiches thématiques) ainsi que sur les dispositifs et guides mis en œuvre.

### **1.2.2 Organiser et recueillir l'expression des salariés**

On observe que de plus en plus de sociétés mettent en place des dispositifs pour recueillir l'expression des salariés en matière de qualité de vie au travail. Il peut ainsi s'agir de rassembler des salariés autour d'une problématique particulière pour trouver la solution la plus adaptée. L'utilisation d'outils collaboratifs constitue également un excellent moyen de partage d'idées et d'informations.

**Exemples :**

- Création d'une communauté « Culture Action team » composée d'une quarantaine de salariés, toutes directions confondues, dont le but est de trouver des idées d'action et d'expérimentation concrètes permettant d'accélérer le changement culturel pour aller vers plus d'agilité et lever les freins à la transformation.
- Lancement d'un appel à idées via l'intranet de l'entreprise permettant aux collaborateurs de « poster » leurs idées.
- Création d'une communauté d'ambassadeurs « Workwell » dédiée à l'amélioration au quotidien autour de certains sujets. Ces ambassadeurs bénéficient d'une web conférence mensuelle.

En complément de ces deux types de mesures, il est essentiel que les managers puissent être formés à la notion de qualité de vie au travail. Plusieurs dispositifs ont ainsi été mis en place par les sociétés d'assurances.

**Exemples :**

- Création au niveau groupe d'un e-learning pour les managers pour appréhender leur rôle, la prévention, la gestion des relations. Ces e-learning peuvent être déployés par chaque entreprise du groupe qui le souhaite.
- Intégration d'un module qualité de vie au travail à la formation des nouveaux managers.
- Mise en place, via un accord d'entreprise, d'un plan d'accompagnement managérial. Dans ce cadre, différentes mesures sont déployées : dispositif d'auto-positionnement, accompagnement du manager, ateliers individuels et collectifs...

Enfin, et au-delà de ces dispositifs, on peut également trouver des pôles dédiés à la qualité de vie au travail.

**Exemples :**

- Mise en place d'un référent qualité de vie au travail/risques psychosociaux (RPS) et d'un dispositif de médiation interne.
- Création d'un Pôle dédié à la qualité de vie au travail au sein de la Direction des ressources humaines. Il intervient en tant que « facilitateur » dans la gestion de situations professionnelles susceptibles de générer un sentiment de mal-être.

## 2. Accompagner le changement dans les temporalités et les espaces

### 2.1 Le changement est favorisé par le dialogue et la maîtrise des outils digitaux

Le secteur de l'assurance fait face à d'importantes transformations qui impactent l'organisation traditionnelle du travail, son environnement et les espaces de travail.

Pour porter et accompagner ces évolutions, les signataires de l'accord du 15 décembre 2016 ont souhaité mettre en avant deux éléments essentiels :

- La nécessité de s'approprier le changement par le dialogue, qu'il soit traditionnel ou qu'il émane plus directement des salariés eux-mêmes. A cet égard, ils ont rappelé l'intérêt de mettre en place des démarches d'expérimentation pour favoriser une meilleure appropriation des changements.
- L'importance, pour tout un chacun, de maîtriser les outils digitaux, dans un cadre qui évolue. A noter sur ce point le rôle joué par le Certificat Digital Assurance mis en place par la branche.

Ces dispositions sont ainsi l'occasion de mettre en lumière de nombreuses initiatives déployées par les sociétés d'assurances, pour certaines depuis longtemps déjà, et pas toujours dans le cadre d'un accord d'entreprise.

### 2.2 Comment les sociétés d'assurances favorisent-elles le dialogue et la maîtrise des outils digitaux dans un espace de travail en évolution ?

De nombreuses actions ou expériences ont été mises en place ces dernières années par les sociétés d'assurances tant en matière de dialogue que pour favoriser la maîtrise des outils digitaux.

#### 2.2.1 Dialoguer pour contribuer à l'appropriation collective du changement

L'accompagnement des salariés dans le changement passe très souvent par la présentation de la stratégie de l'entreprise via des conférences ou des journées d'information. Elle peut également faire l'objet de formations ciblées.

**Exemples :**

- Organisation d'une journée de présentation de la stratégie de l'entreprise.
- Organisation de journées « Stratégie » au cours desquelles les membres de la Direction générale invitent les acteurs de l'entreprise à des journées de partage autour du plan stratégique de l'entreprise.
- Organisation d'un programme de formation « Vivre le changement » à destination de l'ensemble des collaborateurs.
- Organisation de web conférences permettant de présenter les initiatives stratégiques et leur avancement.
- Accompagnement de l'installation dans les nouveaux espaces de travail à travers des outils digitaux et notamment un livret en réalité augmentée.

Pour réaliser certains projets internes, les entreprises s'appuient aussi sur une démarche participative pour échanger avec leurs collaborateurs et recueillir leurs souhaits. Ces nouvelles démarches peuvent donner lieu à de véritables challenges au sein de l'entreprise.

**Exemples :**

- « Innovathons » : réunions de candidats avec coaches et start-up pour proposer des idées. Les idées retenues sont testées avant d'être mises en œuvre le cas échéant.
- « Hackteurs de l'innovation » : réunion de collaborateurs de moins de 35 ans pendant 3 mois, en mode lab, pour mettre en œuvre un projet stratégique (création d'un nouveau produit).
- Instauration trois fois par an d'espaces de dialogue entre managers et collaborateurs dans le cadre du dispositif « Dialog » et challenge « Open innovation ».
- Recueil des souhaits des collaborateurs des plateformes téléphoniques dans le choix de leur planning horaire, en application de la Charte de l'entreprise relative aux conditions de travail dans les plateformes téléphoniques.

Plus spécifiquement, des rencontres avec des entités ayant mis en place des expériences intéressantes peuvent être organisées.

**Exemple :**

- Visite avec les partenaires sociaux d'un site pilote en Belgique et mise en place d'un groupe de travail.

## 2.2.2 Mettre en place des démarches d'acculturation et de maîtrise des outils digitaux

La maîtrise des outils digitaux constitue un enjeu fondamental pour les sociétés qui ont imaginé de multiples dispositifs pour acculturer et accroître la maîtrise digitale de leurs salariés.

Parmi les mesures les plus utilisées, on note la mise à disposition de modules d'information en accès libre, qu'il s'agisse de MOOC, de COOC, de vidéos voire de modules de formation. Ceux-ci interviennent souvent dans le cadre d'un plan de formation plus global visant également l'obtention par les salariés du Certificat Digital Assurance.

### Exemples :

- Démarche « connectons nos talents » : sensibilisation des collaborateurs au digital via des vidéos. Mise à disposition sur le Campus digital de contenus de formations.
- Les « Jeudigital » : rendez-vous mensuels sur les techniques du digital.
- Lancement d'un programme d'acculturation digitale et certification au Digital.
- Ouverture à tous les collaborateurs du groupe d'une plateforme d'acculturation au digital.
- Création d'une Académie Digitale avec mise à disposition de COOC (Corporate online open course) et d'outils digitaux en vue de l'acculturation au digital. Présentation des salariés au Certificat Digital Assurance.
- Déploiement d'un plan digital.
- Déploiement d'un e-campus avec une présentation des outils digitaux.

Au-delà de ces éléments, le retour d'expériences et l'échange de savoirs constituent de plus en plus un point central des dispositifs mis en place.

### Exemples :

- Création des compagnons du numérique, communauté de collaborateurs animés et formés pour accompagner leurs collègues dans la transition digitale.
- Mise en place des challenges de l'innovation, qui associent l'ensemble des collaborateurs et aboutissent à la sélection de projet faisant l'objet de POC (proof of concept).
- Groupe d'échange Yammer « Ambition digital ».
- Journée annuelle consacrée à la transition digitale au sein de la société.
- Mise en place d'un réseau collaboratif d'entreprise permettant de faciliter la communication, la transversalité et l'accès à l'information.

Enfin, des guides ou des chartes ont quelquefois été élaborés pour définir des règles communes d'utilisation des outils mis à la disposition des salariés.

**Exemples :**

- « Dans l'objectif d'une bonne utilisation de la messagerie interne, un Guide des bonnes pratiques des outils numériques est mis à la disposition des collaborateurs. Il promeut une utilisation raisonnée et adaptée, tant sur le fond que sur la forme, de la messagerie électronique. (...) ce guide sera étendu à l'ensemble des outils numériques utilisés aujourd'hui dans l'entreprise. »
- Diffusion de la Charte TIC.

### **2.2.3 Faire évoluer les espaces de travail**

Etroitement liées aux évolutions numériques, les transformations qui touchent les espaces de travail sont l'occasion pour les sociétés de mettre en place des expérimentations dans un esprit de co-construction affirmé.

Il s'agit le plus souvent de faire participer directement les salariés à l'aménagement des nouveaux espaces de travail qui prévoient salles de réunion, espaces de co-working et de convivialité. Le mobilier peut également être choisi par les collaborateurs qui le souhaitent via des showrooms par exemple.

**Exemples :**

- Mise en place d'une démarche expérimentale sur l'évolution des espaces de travail au sein de deux directions pilotes.
- Expérimentation de nouveaux espaces de travail (espaces de créativité, de collaboration).
- Expérimentation de présentation de nouveaux outils digitaux (showroom digital).
- Mise en place d'un prototype d'environnement dynamique de travail en concertation avec les équipes concernées.
- Mise en place d'un nouvel environnement de travail avec les espaces collaboratifs et un mobilier favorisant une bonne position de travail (bureaux se réglant électriquement en hauteur...).
- Expérimentations « espaces de travail » sur l'aménagement de locaux à la demande d'équipes volontaires.
- Implication des collaborateurs pour le réaménagement des plateformes téléphoniques.
- Réalisation de chantiers de grande ampleur (lab'agilité, espaces collaboratifs, espaces de convivialité, espaces zen...) dans une logique de coconstruction et d'expérience utilisateur.
- Création d'un film sur le cheminement du process GED (gestion électronique des documents) avec intervention de salariés sur les espaces de travail.
- Mise en place d'un programme global sur l'environnement de travail digital.

## 3. Concilier les temps de vie

### 3.1 La mise en œuvre de la qualité de vie au travail doit être articulée

Parce que le numérique tend à réduire les frontières entre vie privée et vie professionnelle, les signataires de l'accord du 15 décembre se sont emparés du sujet pour proposer, au niveau de la branche des éléments essentiels à privilégier et des pistes de réflexion à décliner par les entreprises en fonction de leurs particularités.

Plus qu'un cadre, il s'agit finalement de s'attacher à la bonne articulation de toutes les composantes d'un système en évolution constante.

Ainsi, des règles communes dans l'entreprise pour l'utilisation des outils numériques ou dans la mise en œuvre des nouvelles formes d'organisation du travail constituent des éléments essentiels de la mise en œuvre de la qualité de vie au travail. De même, il devient plus que jamais nécessaire de tenir compte des situations personnelles complexes qui peuvent survenir tout au long d'une vie professionnelle.

Le secteur de l'assurance est depuis longtemps en pointe sur de nombreux sujets. Celui-ci ne fait pas exception au regard des nombreuses mesures mises en œuvre par les sociétés.

### 3.2 Quelles sont les mesures déployées par les sociétés d'assurances pour concilier les temps de vie ?

#### 3.2.1 Instaurer des règles et bonnes pratiques dans l'utilisation des outils numériques

Bien que le droit à la déconnexion fasse désormais partie intégrante des thèmes à aborder par les entreprises dans le cadre de leurs négociations annuelles, certaines d'entre elles se sont dotées depuis déjà plusieurs années, de guides ou de chartes ayant pour objectif l'utilisation raisonnée des outils numériques.

**Exemples :**

- Charte « mieux travailler ensemble » signée par le Comité Exécutif d'une entreprise qui aborde quatre points : la responsabilité personnelle et l'exemplarité, les attitudes relationnelles au quotidien, le respect de l'équilibre de vie et l'optimisation des réunions et du bon usage des mails.
- Mise à la disposition des collaborateurs d'un « Guide des bonnes pratiques des outils de communication numériques ».
- Charte e-mail avec les 6 règles d'une communication efficace qui respecte le bien vivre ensemble.
- Règles d'usages pour les outils métiers et les outils collaboratifs.
- Mise à disposition des collaborateurs d'un « guide du savoir-être numérique ».
- Conclusion d'un accord collectif sur le droit à la déconnexion et sensibilisation des salariés et des managers.

Ces outils constituent des atouts indispensables dans la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail.

### 3.2.2 Organiser le travail selon de nouvelles formes

Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail que permet la technologie numérique, il en est une qui connaît une véritable expansion : le télétravail. De nombreuses sociétés bénéficient ainsi déjà d'accords sur le télétravail.

Au-delà, on commence également à voir apparaître la possibilité de travailler de façon « nomade », même si pour l'instant cette possibilité reste limitée à des situations particulières.

**Exemples :**

- Conclusion par une société d'un accord relatif aux dispositifs mis en place par l'entreprise dans le cadre du programme de travaux sur les RER A et RER C. Cet accord prévoit notamment l'échange de bureaux entre salariés en congés ou absents et ceux présents, la possibilité de travailler en mode nomadisme pour les salariés déjà équipés, l'utilisation de tiers-lieux de travail.
- Mise en œuvre de une à deux journées de télétravail par semaine et formation des managers et des salariés à ce nouveau mode d'organisation du travail.

En parallèle, on assiste aussi au développement de l'utilisation d'outils de visioconférence et la mise à disposition de bureaux partagés, notamment pour les salariés en déplacement.

### 3.2.3 Prendre en compte des situations particulières ayant une incidence sur l'équilibre des temps de vie

Pour répondre à certaines situations personnelles (maladie grave, dépendance d'un proche...) qui peuvent avoir des conséquences importantes sur les temps de vie des salariés, plusieurs mesures ont été prises par les sociétés. Ces mesures sont extrêmement variées : il peut s'agir de mise à disposition d'information, de création de dispositifs d'accompagnement ou encore d'actions isolées contribuant à aider les salariés dans une période de leur vie.

#### Exemples :

- Conclusion d'un dispositif de retour à l'emploi après un arrêt de longue durée
- Création d'un livret Manager « Reprise après un arrêt de travail de plus de 3 mois » et d'un livret collaborateur « Que se passe-t-il pendant et après un arrêt de 3 mois et plus ? »
- Signature d'une Charte avec l'association Cancer@Work pour accompagner les salariés atteints dans le maintien et le retour dans l'emploi
- Mise en place d'un service d'orientation et de conseil des salariés aidants confrontés à la perte d'autonomie d'un proche âgé.
- Mise en place du don de jours en faveurs de parents d'un enfant gravement malade.

## Liste des sociétés ayant répondu au questionnaire

AG2R LA MONDIALE

MACIF

ALLIANZ

MAIF

AVIVA

MATMUT

AXA

NATIXIS

BNP PARIBAS CARDIF

SCOR

CNP Assurances

SMA Groupe

CREDIT AGRICOLE ASSURANCE

SMACL

GENERALI

SWISSLIFE

GROUPAMA

Nous tenons à remercier ces entreprises pour leur contribution et les mises à jour futures.

# ANNEXES

**ACCORD RELATIF A LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL  
DANS LES SOCIETES D'ASSURANCES  
DU 15 DECEMBRE 2016**

**ACCORD DU 15 DECEMBRE 2016 RELATIF A LA QUALITE DE VIE  
AU TRAVAIL DANS LES SOCIETES D'ASSURANCES**

Entre :

l'organisation d'employeurs ci-après, d'une part :

- Fédération Française de l'Assurance (FFA), représentée par Philippe Poiget, Olivier Ruthardt

et :

les organisations syndicales de salariés ci-après, d'autre part :

- Fédération CFDT Banques et Assurances, représentée par Daniel Kayat, Fabienne Phocas, Yolande Solé
- CFE-CGC Fédération de l'Assurance, représentée par Joël Mottier, Carole Cano
- Fédération des syndicats CFTC « Commerce, Services et Force de Vente » (CSFV), représentée par Muriel Tardito, Myriam Chappuis, Jean-Michel Hury
- Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA) Fédération Banques-Assurances, représentée par Gilles Desseigne, Franck Dalloz, Marie-Laure Marchand, Michel Rizzo, Christophe Roussel

## SOMMAIRE

PREAMBULE.....	19
TITRE I – IMPLIQUER L’ENSEMBLE DES ACTEURS.....	21
TITRE II – ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS LES TEMPORALITES ET LES ESPACES.....	22
TITRE III – CONCILIER LES TEMPS DE VIE .....	23
TITRE IV – EXPERIMENTER, PARTAGER ET COMMUNIQUER .....	25
TITRE V – DISPOSITIONS DIVERSES.....	26

## PREAMBULE

Le présent accord traduit l'engagement des signataires de promouvoir une démarche innovante et un vocabulaire communs en matière de Qualité de vie au travail comme voie pour accompagner la conduite du changement, enjeu stratégique pour les métiers de l'assurance à l'ère du numérique.

Le secteur de l'assurance souhaite relever les défis des transformations multiples et rapides qui résultent principalement de la digitalisation des activités, mais également d'autres facteurs tels que les évolutions normatives, les attentes des clients, dans un contexte de globalisation des activités.

Ces évolutions ont des conséquences sur les activités, les métiers et les organisations des entreprises. Dans ce contexte, les organisations signataires, convaincues du lien étroit entre performance économique et performance sociale, soulignent l'importance de la qualité de vie au travail comme levier dans la conduite des transformations nécessaires à la compétitivité des entreprises.

Conscients de ces enjeux majeurs, et s'inscrivant au-delà des obligations légales et réglementaires en matière de prévention, de santé et de sécurité au travail, les signataires de l'accord de branche relatif au Pacte de responsabilité et de solidarité dans les sociétés d'assurances du 8 décembre 2014 se sont engagés à ouvrir en 2016 une négociation sur la qualité de vie au travail. Ils ont ainsi démontré leur volonté de négocier un accord spécifiquement sur ce thème, sans nier pour autant le rôle essentiel, pour la qualité de vie au travail, de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, thème traité, en tant que tel, dans la révision programmée cette même année de l'accord de branche relatif à la mixité-diversité (accord de branche du 19 décembre 2008 revu le 13 mai 2013). Les travaux préparatoires à cette négociation se sont inscrits dans une démarche innovante de dialogue social associant des experts du sujet, tels que l'ANACT et l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance.

Comme le précise le préambule de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail regroupe toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, et donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs ; autrement dit, la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.

Ainsi, prenant en compte les dispositions de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 et l'axe stratégique d'amélioration de la qualité de vie au travail inscrit dans le plan Santé au Travail 2016-2020, les signataires, dans l'objet de fournir aux entreprises du secteur un socle commun de référence pour conduire leur propre démarche, souhaitent s'inscrire dans une dynamique de branche innovante et porter les dispositions visant à :

- impliquer l'ensemble des acteurs,
- accompagner le changement dans les temporalités et les espaces,
- concilier les temps de vie,
- expérimenter, partager et communiquer.

La notion de qualité de vie au travail n'est pas réglementée. Le glossaire annexé au présent accord préconise des définitions de termes et notions couramment utilisés et évolutifs, composant un vocabulaire commun en usage au sein de la branche sur le sujet de la qualité de vie au travail.

## TITRE I – IMPLIQUER L'ENSEMBLE DES ACTEURS

Chaque acteur de l'entreprise, quel que soit le niveau auquel il intervient, est partie prenante de l'amélioration de la qualité de vie au travail. Il contribue « au bien-vivre ensemble » par sa participation constructive au collectif de travail.

### Article 1 – Les acteurs

#### 1.1 La direction générale

Elle définit les objectifs stratégiques et économiques de l'entreprise, en prenant en compte l'équilibre entre le bien-être au travail des salariés et l'atteinte de la performance économique et sociale. Elle impulse la dynamique et définit une politique et des actions en matière de qualité de vie au travail, fournit les moyens nécessaires, en lien avec les acteurs concernés de l'entreprise et participe à sa mise en œuvre.

#### 1.2 Les managers

Ils facilitent la contribution de leurs collaborateurs en favorisant un climat de confiance et de bienveillance. Ils assurent un rôle central dans l'organisation, la motivation de leurs collaborateurs, leur professionnalisme et leur efficacité. Ils participent à la politique en matière de qualité de vie au travail en contribuant à la régulation et à la prévention des situations à risque.

#### 1.3 Les collaborateurs

Chaque collaborateur est impliqué dans la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail et participe activement à sa mise en œuvre, tant dans la relation avec son manager qu'avec ses collègues.

#### 1.4 La fonction Ressources Humaines

Elle met en place et décline la politique de qualité de vie au travail au sein de l'organisation, en lien avec les professionnels de la prévention et de la santé au travail, ainsi qu'avec les institutions représentatives du personnel.

#### 1.5 Les institutions représentatives du personnel et les acteurs de la santé au travail

Toutes les instances dont le CHSCT, dans le cadre de leurs compétences respectives, jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la démarche. Elles sont force de propositions et contribuent activement à la promotion de la qualité de vie au travail.

Les acteurs de la santé au travail, dans le cadre d'une équipe pluridisciplinaire (médecins, infirmiers,...), jouent un rôle de prévention et d'accompagnement sur le milieu de travail.

### Article 2 – L'appropriation de la démarche et l'expression des acteurs

La mise en place par l'entreprise d'actions de nature à favoriser l'appropriation de la démarche par l'ensemble des acteurs est encouragée, telles que :

- des mesures de sensibilisation, d'accompagnement, d'information et de formation,
- l'organisation de temps de discussion et d'échanges suscitant l'expression des salariés,
- la formation, des managers notamment, afin de leur permettre d'appréhender la notion de qualité de vie au travail dans toutes ses composantes, de les sensibiliser à l'importance de la démarche, et de leur permettre d'assurer efficacement le relais auprès de leurs équipes ; au niveau de la branche, les services d'Opcabaia peuvent être sollicités pour identifier les formations les mieux adaptées à cet objectif en fonction des spécificités du secteur,
- des actions de médiation pour s'efforcer de restaurer et/ou maintenir la relation de travail, rechercher une solution concertée de nature à améliorer l'ambiance de travail.

## **TITRE II – ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS LES TEMPORALITES ET LES ESPACES**

### **Article 3 – Appropriation collective du changement par le dialogue**

Les évolutions que connaît le secteur de l'assurance impliquent d'anticiper et de prendre en compte les impacts humains des transformations dans les entreprises, en lien notamment avec les démarches de gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des parcours professionnels.

En effet, les changements dans les organisations et leur rythme peuvent avoir des incidences sur le travail au quotidien, et/ou sur la conciliation des temps de vie.

Par ailleurs, la capacité et le ressenti de « bien faire son travail » sont des éléments essentiels du bien-être au travail, sentiment lui-même reconnu comme vecteur d'efficacité et de performance économique et sociale.

Les conditions d'appropriation de ces changements, dans le temps notamment, sont indispensables pour maintenir et développer la cohésion des équipes, l'adhésion à la dynamique collective, le sens donné au travail.

Elles doivent donc être favorisées dès l'amont, tant par le dialogue social traditionnel que par l'expression directe des salariés par des échanges sur des thèmes tels que :

- la visibilité des enjeux et la compréhension des objectifs portés par les projets de transformation structurants de l'entreprise,
- les pratiques professionnelles,
- l'amélioration des processus,
- la simplification des tâches,
- ...

L'expression des salariés est en effet un vecteur nécessaire pour permettre leur pleine implication et contribuer à favoriser leur développement professionnel. Les signataires incitent aux démarches innovantes en la matière, selon des modalités adaptées à la culture, au contexte économique, et à l'activité de chaque entreprise, et prenant en compte les spécificités des métiers. Cette expression des salariés vise à favoriser le partage d'expériences ainsi que la reconnaissance de leur savoir-faire, afin d'améliorer les conditions d'exercice de leur activité.

Les parties signataires soulignent l'intérêt de démarches d'expérimentation dans les entreprises, permettant de développer la responsabilisation, la créativité, l'adaptabilité des organisations et du collectif de travail, avec pour objectif une meilleure appropriation des changements.

### **Article 4 – Environnement de travail dans l'entreprise en transformation**

Les possibilités offertes par les nouveaux outils de communications, l'utilisation qui en est faite, l'aménagement des espaces de travail qui peut en découler, modifient l'environnement de travail. L'accès à l'information est facilité, l'utilisation des outils digitaux et des réseaux sociaux se développe rapidement, les opportunités de contact avec les clients se diversifient, les espaces et les postes de travail évoluent.

Ces innovations sont autant d'atouts pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise à condition d'être perçues par le salarié comme des facteurs d'amélioration des conditions de réalisation de son travail, de facilitation de son activité professionnelle, en lui reconnaissant le degré d'autonomie adapté à l'exercice de son activité, contribuant ainsi à un sentiment accru de bien-être au travail.

#### **4.1 Démarche d'acculturation et de maîtrise des outils digitaux**

Conscients de l'importance des transformations culturelles et technologiques introduites par le digital, les parties signataires invitent les entreprises à engager des démarches d'acculturation des salariés sur :

- les enjeux du digital pour nos entreprises et leurs relations avec les clients,
- les impacts du digital sur nos outils et le travail au quotidien,
- les usages des réseaux sociaux.

La maîtrise de l'utilisation des outils digitaux est indispensable pour éviter les dysfonctionnements, qu'il s'agisse de l'outil lui-même, des procédures liées à son usage, en matière de sécurité en particulier, ou de l'optimisation des capacités offertes par les ressources techniques et documentaires.

En conséquence, les entreprises sont invitées à veiller à une bonne appropriation des outils digitaux par les salariés, par des actions d'acculturation et/ou de formation adaptées.

A ce titre, les parties signataires rappellent que le certificat digital, dont la création a été décidée au niveau de la branche par l'accord relatif au Pacte de responsabilité et de solidarité dans les sociétés d'assurances conclu le 8 décembre 2014, vise à doter d'ici 2020 l'ensemble des salariés de ces entreprises du portefeuille de compétences nécessaires à l'exercice des métiers dans le contexte de digitalisation des activités du secteur. Le certificat atteste les compétences du salarié dans :

- l'intégration de la digitalisation des activités et les apports des outils numériques dans la pratique professionnelle,
- la maîtrise des outils du poste de travail connecté.

#### **4.2 Evolution des espaces de travail**

Corollaire de l'évolution des métiers et des outils de travail, les espaces de réalisation de l'activité peuvent nécessiter des adaptations. Les entreprises sont invitées, en lien avec les institutions représentatives du personnel, à rechercher à cette occasion les solutions les plus appropriées pour mettre en place ou développer des espaces propices à la meilleure réalisation des activités dans un cadre favorisant la coopération, le partage d'informations, la concentration et la confidentialité nécessaires à la qualité des relations interpersonnelles.

A cet égard, les services de santé au travail contribuent à favoriser une ergonomie pertinente des espaces de travail.

### **TITRE III – CONCILIER LES TEMPS DE VIE**

#### **Article 5 – Règles et bonnes pratiques dans l'utilisation des outils**

Les nouveaux modes de communication sont à l'origine de sollicitations multiples, susceptibles d'entraîner une certaine porosité entre la vie professionnelle et la vie privée.

Les entreprises sont invitées, en lien avec les institutions représentatives du personnel et les salariés, à examiner les dispositifs et pratiques à mettre en place pour garantir un bon usage des outils de communication digitaux. Elles prennent en compte les spécificités des métiers dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité qui leur sont propres et conformément aux dispositions législatives et réglementaires.

Les modalités définies au niveau de l'entreprise visant à favoriser l'équilibre vie professionnelle et vie privée, au regard notamment de la connectivité, portent par exemple sur le cadre d'accompagnement, les bonnes pratiques conseillées aux émetteurs et aux receveurs de messages, le droit à la déconnexion ou à la connexion choisie, le télétravail... Tout en permettant la nécessaire continuité d'activité de l'entreprise, ces modalités doivent permettre de développer un environnement respectueux des équilibres de vie des collaborateurs.

Les parties signataires rappellent qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, au niveau de l'entreprise, les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale, font partie de la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail.

Les actions de sensibilisation (accompagnement par les managers, Charte, formation, ...) mises en place dans les entreprises sur ces sujets permettront d'informer tous les salariés sur ces modalités.

### **Article 6 – Nouvelles formes d'organisation du travail**

Les différentes formes d'organisation du travail, induites notamment par l'évolution des pratiques managériales, par l'utilisation d'outils et par les attentes des collaborateurs eux-mêmes, modifient les distances, les durées et les lieux de réalisation du travail.

Il peut s'agir du travail effectué hors du site d'affectation habituel, sur un site distant, ainsi que du télétravail.

Il peut s'agir également de réunions se déroulant à distance, par téléphone, visio-conférences, ...

Ces nouvelles formes ou modalités d'organisation du travail, sources d'efficacité et de progrès social, visent également à améliorer la qualité de vie au travail en s'inscrivant dans le respect des temps de vie.

Les entreprises accompagnent ces nouvelles formes d'organisation du travail, en définissant les conditions de travail, en déterminant les conditions d'organisation des réunions à distance, en développant et en renforçant l'accompagnement des managers et des salariés dans la transformation, ...

### **Article 7 – Prise en compte des situations particulières ayant une incidence sur l'équilibre des temps de vie**

Les parties signataires invitent les entreprises à porter une attention particulière aux situations personnelles que peuvent rencontrer certains salariés, susceptibles d'avoir des conséquences importantes sur l'équilibre de leurs temps de vie, et en conséquence sur leur travail.

Les parties signataires invitent les entreprises à communiquer sur les dispositifs d'information et de prévention proposés notamment par B2V, susceptibles d'apporter un soutien aux salariés confrontés à des situations personnelles complexes (maladie grave ou situation de dépendance d'un proche,...), tels que :

- conseils en ligne pour les aidants familiaux par exemple,
- actions de prévention visant à la préservation du capital-santé (bilan médical, conseils personnalisés, activités préventives,...),
- stages de préparation à la retraite.

## **TITRE IV – EXPERIMENTER, PARTAGER ET COMMUNIQUER**

Conscients que pour accompagner efficacement les évolutions du secteur, la dimension prospective ne peut être limitée à la réalisation de bilans et de diagnostics, les signataires entendent promouvoir les démarches favorisant l'expérimentation et l'innovation au niveau de l'entreprise et de la branche.

### **Article 8 – Actions au niveau de l'entreprise**

#### **8.1 Démarches d'innovation**

Les signataires incitent les entreprises à expérimenter et à innover sur des thématiques identifiées, ancrées dans le fonctionnement opérationnel et donnant lieu à des évaluations, à des retours d'expériences, avec un objectif d'amélioration continue. Les thèmes d'expérimentation, leurs modalités et les moyens alloués pour les mettre en œuvre sont déterminés au niveau de chaque entreprise.

Les entreprises sont invitées à porter à la connaissance de la branche les expérimentations qu'elles ont menées, notamment celles prévues par leurs accords. Un référent Qualité de vie au travail est désigné à cette fin au sein de chaque entreprise ou groupe, dans la mesure du possible.

#### **8.2 Mesures des actions**

Afin d'évaluer l'apport des actions qu'elles mènent, les entreprises travailleront à la co-construction d'indicateurs permettant de mesurer les effets de la politique de qualité de vie au travail, qu'il s'agisse d'indicateurs de performance, de santé au travail, de ressources humaines, ou d'organisation.

### **Article 9 – Actions au niveau de la branche**

Les signataires s'engagent à organiser, au-delà des obligations légales, un dialogue social innovant de nature à promouvoir les échanges sur ces évolutions, en facilitant notamment les démarches de partage d'expériences au sein de la branche.

Un comité de suivi dont les modalités de fonctionnement sont précisées à l'article 11 du présent accord, est chargé de la mise en œuvre des mesures précisées ci-dessous :

#### **9.1 Partage d'expériences**

Le partage des expérimentations et des bonnes pratiques repérées dans les entreprises pour leur caractère à la fois innovant et efficace est essentiel pour diffuser la démarche au plus grand nombre.

Le Comité de suivi, sur les bases des données collectées qui lui sont communiquées, favorise les échanges sur le thème de la qualité de vie au travail.

#### **9.2 Action de communication**

Les signataires s'engagent à organiser dans le courant de l'année 2017 un événement sur le thème de la qualité de vie au travail.

Cet événement, préparé dans le cadre du Comité de suivi, sera l'occasion de communiquer sur les pratiques des entreprises et de les diffuser largement.

### **9.3 Guide des bonnes pratiques**

Un guide des bonnes pratiques d'entreprises, sera réalisé avec la participation du Comité de suivi pendant la durée de l'accord.

Ce support sera conçu d'emblée sous forme numérique, lui assurant ainsi la diffusion la plus large possible et la capacité d'une mise à jour permanente.

## **TITRE V – DISPOSITIONS DIVERSES**

### **Article 10 – Champ d'application**

Le présent accord vise les sociétés et organismes, ainsi que leurs salariés, entrant dans le champ d'application de la convention collective nationale des sociétés d'assurances du 27 mai 1992, de la convention collective nationale de l'inspection d'assurance du 27 juillet 1992, de la convention collective de travail des échelons intermédiaires des services extérieurs de production des sociétés d'assurances du 13 novembre 1967, de la convention collective de travail des producteurs salariés de base des services extérieurs de production des sociétés d'assurances du 27 mars 1972 et de l'accord des cadres de direction des sociétés d'assurances du 3 mars 1993.

### **Article 11 – Comité de suivi**

Le Comité de suivi est composé de représentants des employeurs et des organisations syndicales de salariés signataires du présent accord.

Il se réunit une fois par an, à l'initiative de la partie la plus diligente. Une réunion supplémentaire est organisée en 2017 pour préparer l'action de communication prévue à l'article 9-2 ci-dessus.

Le Comité de suivi est composé de deux représentants titulaires par organisation syndicale de salariés signataire et d'un remplaçant, ainsi que d'autant de représentants de la FFA.

Il a pour mission le suivi de la mise en œuvre des mesures à l'article 9 ci-dessus.

Un point sur les travaux du Comité de suivi est réalisé annuellement dans le cadre de la Commission paritaire nationale de la formation professionnelle et de l'emploi des sociétés d'assurances.

### **Article 12 - Durée de l'accord**

L'accord est conclu pour une durée de trois ans.

### **Article 13 – Dépôt légal**

Les signataires s'engagent à effectuer sans délai les démarches nécessaires au dépôt légal et à l'extension du présent accord.

### **Article 14 – Date d'effet**

Le présent accord entre en vigueur le lendemain du jour de son dépôt légal.

Fait à Paris, le 15 décembre 2016

**Pour l'organisation d'employeurs**

La Fédération Française de l'Assurance  
(FFA)

**Pour les organisations syndicales de salariés**

La Fédération CFDT Banques et Assurances

La CFE-CGC Fédération de l'Assurance

La Fédération des Syndicats CFTC  
« Commerce, Services et Force de vente »  
(CSFV)

La Fédération CGT des Syndicats du Personnel  
de la Banque et de l'Assurance

La Fédération des employés et cadres Force  
Ouvrière

L'Union Nationale des Syndicats Autonomes  
(UNSA) Fédération Banques-Assurances

## GLOSSAIRE

### *Sommaire*

1. Qualité de vie au travail .....	2
2. Bien-être au travail.....	3
3. Tolérance/ Droit à l'erreur .....	4
4. Autonomie au travail.....	4
5. Soutien social .....	4
6. Droit à la déconnexion .....	5
7. Les Risques psycho-sociaux (RPS) et les troubles psychosociaux.....	6
8. Risques liés au changement .....	7
9. Gestion des conflits.....	7
10. Médiation .....	7
11. Expression des salariés, espaces de discussions .....	8
12. Indicateurs de santé et qualité de vie au travail .....	9

Les notions de qualité de vie ou de bien-être au travail recouvrent une réalité complexe, qu'il est difficile d'appréhender de manière complète, et ne peut se réduire à un ensemble de phénomènes précis.

Afin d'y voir plus clair et de fixer un vocabulaire commun en usage au sein de la branche, les signataires proposent ci-dessous les définitions des termes les plus couramment rencontrés sur le sujet.

Ce glossaire est par nature évolutif compte tenu des avancées constantes en termes de recherches et de pratiques sur ce sujet. Il a vocation à évoluer en tant que de besoin.

## 1. Qualité de vie au travail

### Extrait du document de l'ANACT « 10 questions sur la qualité de vie au travail » :

« La QVT peut se définir comme l'existence d'un cercle vertueux entre plusieurs dimensions directement ou indirectement liées à l'activité professionnelle : relations sociales et de travail, contenu du travail, environnement physique, organisation du travail, possibilité de réalisation et de développement personnel, conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. »

« L'engagement dans le travail et l'entreprise est à la source des gains de performance et de l'innovation. Cet engagement dépend de plusieurs conditions : contenu du travail, opportunités de développement professionnel, qualité du management...de la satisfaction des clients ou usagers...ainsi que d'un bon fonctionnement de l'entreprise. Concevoir de telles conditions de manière pérenne suppose de les inscrire à l'agenda stratégique et dans les projets techniques, sociaux et organisationnels de l'entreprise.

#### *Les conditions*

- environnement de travail (physique, technique, organisationnel...),
- conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...),
- conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail (temps de transport, problèmes de santé...).

#### *La capacité à s'exprimer et à agir*

- participatif (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...),
- partenariat social (concertation, dialogue social...),
- soutien managérial (clarté des objectifs, reconnaissance...),
- soutien des collectifs (solidarité métiers, travail en équipe, échanges sur les pratiques...).

#### *Le contenu du travail*

- Autonomie au travail : pouvoir agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise.
- Valeur du travail : le sens du travail ou sa valeur est d'abord perçu par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité.
- Travail apprenant : il renvoie à la possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...). Un travail apprenant rend le travail intéressant.
- Travail complet : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les

effets de mon activité en regard des résultats que j'en attends, et pourvoir réduire l'écart entre les deux. Et donc de « piloter » ma performance (sentiment de responsabilité). »

### **Extraits de l'accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail du 19 juin 2013 :**

« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.

Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise.

[...] La qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments, qui participent du dialogue social et de la perception qu'en ont les salariés, tels que :

- la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise,
- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise,
- la qualité des relations de travail,
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif,
- la qualité de mise en œuvre de l'organisation du travail,
- la qualité du contenu du travail,
- la qualité de l'environnement physique,
- la possibilité de réalisation et de développement personnel,
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle,
- le respect de l'égalité professionnelle ».

## **2. Bien-être au travail**

*Institut de recherche en santé et en sécurité du travail (IRSST, 2009 ; définition reprise sur le site « Mieux vivre au travail » de l'ANACT) :*

« Le bien-être au travail réfère à un état plus englobant que celui de santé puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble, ce qui se traduit par : un sentiment, une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, tant en parlant du corps que de l'esprit. Le terme peut également se référer à des concepts tels que la satisfaction au travail, la motivation et le plaisir ».

*La performance sociale au travail, 2013, livre blanc réalisé par Marslab, référencé sur le site aractidf :*

« L'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé comme étant « un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». De la même manière, les notions de bien-être au travail et de performance sociale ne doivent pas être définies uniquement comme l'absence de souffrance dans le travail, et cette approche fait encore défaut dans l'évaluation du vécu des salariés au travail. En effet, le plus souvent, les évaluations mesurent essentiellement l'occurrence d'éléments

négatifs au travail. Or, être bien au travail n'est pas l'absence de mal-être, il s'agit d'un état qualitativement différent et qui doit être considéré en tant que tel. »

### 3. Tolérance/ Droit à l'erreur

« *C'est le propre de l'homme de se tromper ; seul l'insensé persiste dans son erreur* »

Cicéron, Homme politique Romain.

Nous faisons tous des erreurs, c'est le propre de la nature humaine. En revanche, il faut apprendre de ses erreurs pour s'améliorer et progresser.

Plutôt qu'un « droit » qui rend difficilement compte de la variabilité et de la singularité des situations réelles, nous devons parler plutôt de tolérance à l'erreur, modulable selon les individus et tenant compte de plusieurs paramètres (niveau de compétence et de motivation, type de fonction, culture de l'entreprise, contexte...).

Appliquée au management la tolérance à l'erreur signifie : souligner et s'appuyer sur ce qui marche, sur ce qui fonctionne, accompagner les collaborateurs vers l'excellence, les féliciter et les encourager, plutôt que de se focaliser sur les difficultés, les erreurs, ...

L'expression « nous n'avons pas le droit à l'erreur » présuppose le principe du « zéro erreur » et cela peut avoir pour effet d'augmenter le contrôle et de diminuer l'autonomie et la responsabilisation, car il revient à nier le risque inhérent à toute initiative.

### 4. Autonomie au travail

*Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier (2011), référencé sur le site « Travailler mieux » du ministère du Travail :*

« Elle désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur, et non passif, vis-à-vis de son travail, de sa participation à la production et de la conduite de sa vie professionnelle. Cette idée a connu un renouvellement à la fin des années 1970 grâce aux travaux de Robert Karasek (1979), qui montra l'intérêt de combiner les exigences du travail à ce qu'il appela la latitude décisionnelle (« *job decision latitude* »).

Cette dernière dimension inclut l'autonomie dans la réalisation du travail, c'est-à-dire non seulement la marge de manœuvre dont dispose le travailleur dans son travail, mais aussi sa participation dans la prise des décisions qui le concernent. Elle inclut également l'utilisation et le développement des compétences.

L'autonomie au sens de Karasek est donc une autonomie au sens fort, comprenant tous les aspects du travail qui contribuent à l'autonomie de l'individu dans son emploi et sa carrière. »

### 5. Soutien social

*Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier (2011), référencé sur le site « Travailler mieux » du ministère du Travail :*

« [Le] soutien social est aussi bien celui apporté par les collègues que celui apporté par les supérieurs : il vise en principe la solidarité au sein du groupe, la cohésion dans le collectif de travail, le soutien de la hiérarchie et la qualité de la communication. Il comprend les relations qui prennent la forme d'une aide technique ou d'un soutien psychologique, mais ne s'y réduit pas : l'expression « soutien social » est réductrice à moins de la concevoir

comme se référant à un ensemble de relations sociales qui, de fait, constituent un soutien, et non comme se référant aux seules relations visant explicitement à procurer un soutien. »

Dans l'*Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, Volume 2, « Le Soutien social »*, D. Wayne Corneil écrit : « Hirsh (1980) définit cinq composantes possibles du soutien social :

- le soutien affectif : sollicitude, réconfort, amour, affection, sympathie,
- l'encouragement : mesure dans laquelle le soutien de l'autre inspire du courage, de l'espoir, l'envie de se ressaisir,
- les conseils : informations utiles pour résoudre les problèmes ; le sentiment d'être informé(e),
- la compagnie : le temps passé avec celle (celui) qui offre son soutien ; le fait de ne pas se sentir seul(e),
- l'aide concrète : apports pratiques (de l'argent ou une aide-ménagère) ; l'impression d'être déchargé(e) de fardeaux. »

## 6. Droit à la déconnexion

Selon les dispositions de l'article 2242-8 du Code du travail, la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte notamment sur :

1° L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ;

[...]

7° (A compter du 1er janvier 2017) Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. À défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.

Le rapport établi par M. Bruno METTLING sur la « Transformation numérique et vie au travail », en septembre 2015, donne un éclairage complémentaire, en voici quelques extraits (pages 21 à 23) :

**Citation : « Travail connecté et articulation entre vie privée et vie professionnelle (2.1.2.3)**

[...] la bonne articulation entre ces deux sphères est un des facteurs clés de la réussite de la transformation numérique pour qu'elle permette également une amélioration de la qualité de vie au travail.

Sur un plan sociologique et juridique, les travaux relèvent :

- une volonté de la part des salariés de maîtriser la fluidité entre les deux sphères. Mais tous les salariés n'ont pas le même pouvoir de négocier et de réguler la frontière, car les facteurs qui l'influencent sont nombreux : catégorie socio-professionnelle, âge, sexe, horaires atypiques/variables, composition de la famille, habitudes, équipement/usages...
- il est de la responsabilité de l'employeur d'assurer le respect de la santé et la sécurité des salariés, notamment en garantissant les temps de repos,

- savoir se déconnecter au domicile est une compétence qui se construit également à un niveau individuel (des rapports au temps, longs à construire et plutôt stables) mais qui a besoin d'être soutenue au niveau de l'entreprise (ex. chartes, actions de sensibilisation), ainsi que par des contextes collectifs favorables (ex. réciprocité entre les salariés). Le droit à la déconnexion est donc bien une coresponsabilité du salarié et de l'employeur qui implique également un devoir de déconnexion.

La recherche de solutions comme la déconnexion relève donc autant d'une éducation au niveau individuel que d'une régulation au niveau de l'entreprise.

[...] Dès lors que le travail connecté et son articulation avec la vie privée sont une zone de tension, la mission est convaincue de la nécessité de mettre en place de manière co-construite avec les instances de représentation du personnel un droit et un devoir de déconnexion, partagé entre l'entreprise et le salarié, des actions d'éducation à l'usage des outils numériques devant être conduites pour développer des comportements de nature à se préserver des risques d'excès.

## **7. Les Risques psycho-sociaux (RPS) et les troubles psychosociaux**

Les auteurs du livre « Gérer les risques psychosociaux » (Jean-Edouard Grésy, Ricardo Pérez Nuckel et Philippe Emont) indiquent que « les RPS ne sont définis ni juridiquement, ni statistiquement, aujourd'hui, en France. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail d'où le terme de risque psychosocial. Il convient de souligner aussi le caractère subjectif de ce risque, qui relève de la perception propre à chaque individu. »

La rubrique « Travailler mieux » du site du Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social précise que :

« Les accords conclus à l'unanimité par les partenaires sociaux en matière de stress (juillet 2008) et de harcèlement et violence au travail (mars 2010), permettent de s'appuyer sur des définitions relativement consensuelles, qui reconnaissent le caractère plurifactoriel des RPS, admettent l'existence de facteurs individuels mais aussi organisationnels.

Il convient de souligner aussi le caractère subjectif de ce risque qui relève de la perception propre à chaque individu, ce qui n'empêche ni de l'évaluer, ni de le mesurer (à l'instar de la douleur en milieu hospitalier), afin d'en apprécier l'évolution dans le temps.

Dans l'idéal, il conviendrait de parler de « risques psychosociaux au travail », afin de bien circonscrire le champ des responsabilités de l'employeur. Ce dernier est tenu d'agir sur « ce sur quoi il a prise » et donc sur les déterminants des risques psychosociaux dans son entreprise, sans violer l'intégrité psychique des intéressés.

Si tout le monde s'accorde à souligner la plurifactorialité des RPS qui caractérisent à la fois l'organisation du travail et les relations interindividuelles, il est important de rappeler que les facteurs à l'origine des RPS sont connus et mis en évidence par une littérature scientifique foisonnante :

Ils peuvent être regroupés en 4 grandes familles de facteurs :

- Les exigences du travail et son organisation : autonomie dans le travail, degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délais, vigilance et concentration requises, injonctions contradictoires.
- Le management et les relations de travail : nature et qualité des relations avec les collègues, les supérieurs, reconnaissance, rémunération, justice organisationnelle.

- La prise en compte des valeurs et attentes des salariés : développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conflits d'éthique.
- Les changements du travail : conception des changements de tout ordre, nouvelles technologies, insécurité de l'emploi, restructurations... »

## 8. Risques liés au changement

*Rapport Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Michel Gollac et Marceline Bodier (2011), référencé sur le site « Travailler mieux » du ministère du Travail :*

« Les changements obligent les travailleurs à élaborer de nouveaux compromis entre les exigences de la tâche, les ressources dont ils disposent et la préservation de leur santé. L'élaboration de ces nouveaux compromis représente une charge et la période où ils ne sont pas stabilisés expose à des risques particuliers. [...] Il faut du temps pour assimiler les changements. L'accélération du changement managérial fait que les salariés ont parfois à peine le temps d'intégrer la dernière réorganisation qu'une nouvelle se met déjà en place (de Coninck et Gollac, 2006). [...] L'apprentissage organisationnel, nécessaire, est souvent sous-estimé lors de la conception des processus de changement. Il s'agit d'être en capacité de prendre ses repères, d'être en capacité de se familiariser avec le nouvel environnement que crée le changement. C'est le temps nécessaire à l'adaptation de l'homme à son environnement (audition de Jack Bernon et al.). »

## 9. Gestion des conflits

Le philosophe Paul Ricoeur écrivait qu'« est démocratique un État qui ne se propose pas d'éliminer les conflits mais d'inventer les procédures leur permettant de s'exprimer et de rester négociables ». Il serait illusoire de croire possible la disparition de tout conflit dans les relations interpersonnelles : le conflit est une friction indissociable de la nature même des rapports entre les hommes, que ce soit au niveau des États ou des entreprises. Gérer efficacement un conflit, c'est donc avant tout lui laisser les moyens de s'exprimer, puis oser l'affronter en vue de le résoudre.

Pour gérer une situation conflictuelle, deux parties ont cependant d'autres moyens que la confrontation directe.

Les méthodes que l'on désigne sous le nom de modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) impliquent toutes le recours à un tiers :

- l'arbitrage : le tiers est un arbitre qui a pour mission de trancher le litige,
- le recours au juge : le tiers est un juge qui s'en réfère au droit pour statuer (dans la limite de sa compétence, sa juridiction, etc.),
- le recours à un expert : le tiers est un homme de l'art, sollicité pour donner son avis d'expert sur la situation,
- la médiation : le tiers est un médiateur qui s'efforce de restaurer et/ou maintenir la relation et facilite la recherche d'une solution négociée.

## 10. Médiation

Jacques Salzer, maître de conférences en retraite de l'Université Paris-Dauphine, définit la médiation par sa fonctionnalité. Selon lui, la médiation exercée par un tiers indépendant, neutre et impartial a essentiellement pour fonction :

- de coordonner les échanges conflictuels entre les parties,
- d'aider à ce qu'elles s'écoulent,
- de vérifier qu'elles se comprennent mutuellement,
- de déceler et de hiérarchiser avec elles leurs besoins respectifs,
- de leur faire imaginer le plus grand nombre de solutions possibles.
- de les inviter enfin à déterminer la solution la plus acceptable qui permettra à chacun de sortir satisfait de l'équilibre trouvé en médiation.

## **11. Expression des salariés, espaces de discussions**

### **Extrait de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle »**

« Article 12 - Encourager et favoriser l'expression des salariés sur leur travail

... si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail. A cette fin, les entreprises développeront des initiatives ... favorisant l'expression directe des salariés sur leur travail....

Ces espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie.

Ces espaces de discussion peuvent également être mis en place pour des managers. Les restitutions validées par le groupe sont portées à la connaissance de la hiérarchie et des institutions représentatives du personnel. Les restitutions issues des espaces d'expression peuvent fournir à l'employeur, des éléments de réflexion sur, d'une part, d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et d'autre part, sur le rôle et les moyens du management.

Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque.

Ces modes d'expression mis en place ne doivent pas faire obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel ni au pouvoir hiérarchique du management. De la même façon, le management et les élus des institutions représentatives du personnel doivent veiller à respecter les possibilités d'expression des salariés, organisées dans un tel cadre. »

### **La définition de l'ANACT (extrait revue Travail & changement n°358 janvier-février-mars 2015)**

Les espaces de discussion sont des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Cette discussion se déroule suivant des règles co-construites avec les parties prenantes. Les espaces de discussion sont inscrits dans l'organisation du travail, ils s'articulent avec les processus de management et les institutions représentatives du personnel et visent à produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler.

Quatre finalités sont distinguées :

- La régulation collective : ce sont les espaces liés au processus de management, de la réunion d'équipe au comité de direction, en passant par des réunions de groupes « projet ».
- La concertation sociale : ce sont les espaces de dialogue social soit entre les partenaires sociaux (exemple : observatoire paritaire interne à une organisation) soit avec les salariés de l'entreprise (ex : groupe d'expression directe).
- La résolution de problème : les groupes ad hoc liés à une démarche de diagnostic, d'amélioration continue (qualité, risques psychosociaux).
- Le développement professionnel : groupes métier, d'analyse de pratiques, de co-développement voire des sessions de formation selon les modalités d'animation pédagogique.

**Les critères de l'ANACT** : il importe de définir les éléments suivants : Périmètre de la discussion, Acteurs impliqués, Modes et outils d'animation, Liens avec les instances de dialogue social et processus de décision, Formalisation du compte-rendu et ses destinataires, temporalité.

## 12. Indicateurs de santé et qualité de vie au travail

**Extrait du document de l'ANACT « 10 questions sur les indicateurs Santé et Qualité de Vie au Travail » :**

« Le recours à des indicateurs chiffrés pour suivre, mesurer, améliorer ou évaluer la santé et la QVT se développe dans les entreprises. Ces indicateurs peuvent être des appuis pour définir et suivre les politiques de prévention et d'amélioration de la QVT...

Les indicateurs ne seront de véritables ressources pour l'action que s'ils sont construits, débattus, interprétés dans un dialogue pluridisciplinaire qui intègre les connaissances sur les conditions réelles du travail ...

Les grandes familles d'indicateurs : démographiques, absentéisme, parcours et emploi, santé, sécurité conditions de travail (page 4)

Définir des indicateurs pertinents, associer l'ensemble des parties prenantes à leur construction, tenir compte des contextes de travail.

Pour appuyer le processus d'amélioration des conditions de travail, les indicateurs SQVT doivent favoriser (page 11) :

- la sensibilisation de la direction générale, de l'ensemble des directions et du management aux enjeux de SQVT,
- la veille sur les évolutions dans l'entreprise et leurs effets sur la santé et la qualité de vie au travail,
- le débat pluridisciplinaire au sein des instances paritaires et autres comités de prévention, débat indispensable à la production d'une prévention effective et durable,
- la compréhension des contextes de travail,
- le passage à l'action pour l'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail.

**Extrait de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle »**

« Article 15 - Définir des indicateurs de la qualité au travail, spécifiques à l'entreprise

Les indicateurs ... seront définis et partagés entre les partenaires sociaux au plus près des réalités de l'entreprise et de la situation des salariés. Si la définition d'indicateurs est très

utile pour identifier les phénomènes et mesurer des évolutions dans le temps, il est important d'en garder une approche pragmatique et mesurée.

Trois grands types d'indicateurs peuvent être retenus :

- des indicateurs de perception des salariés (susceptibles d'être appréciés notamment au regard des conclusions des rapports Gollac / Bodier, Lachmann / Larose / Pénicaud et Nasse / Légeron),
- des indicateurs de fonctionnement,
- des indicateurs de santé au travail.

Permettant d'évaluer la mise en œuvre d'actions concrètes dans l'entreprise et donc relevant des thèmes qui seront retenus par les négociateurs de l'entreprise, ils pourront notamment relever des domaines suivants : les relations sociales et de travail ; le contenu et la qualité du travail ; l'environnement physique de travail ; la réalisation et le développement professionnel ; l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes ; la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ; la mixité des emplois ; les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail. ».

## GLOSSAIRE

### Index

accord national interprofessionnel		
du 19 juin 2013.....	8, 9	
aide concrète.....	5	
aide technique.....	4	
ANACT.....	2, 3, 8, 9	
arbitrage.....	7	
autonomie.....	3, 4, 6, 8	
autonomie au travail.....	2, 4	
bien-être au travail.....	2, 3	
capacité à s'exprimer et à agir.....	2	
charte.....	5	
cohésion.....	4	
compétences.....	2, 4, 7	
concertation sociale.....	9	
conditions d'emploi.....	2	
conditions de vie.....	2	
contenu du travail.....	2, 3	
coresponsabilité.....	6	
développement professionnel.....	2, 9, 10	
droit à la déconnexion.....	5, 6	
égalité professionnelle entre		
les femmes et les hommes.....	5	
environnement de travail.....	2	
espaces de discussion.....	8	
expression des salariés.....	8	
facteurs.....	4, 5, 6, 7	
gestion des conflits.....	7	
hiérarchie.....	2, 4, 8	
indicateurs.....	9, 10	
institutions représentatives du personnel.....	8	
médiation.....	7, 8	
ministère du Travail.....	4, 7	
modes alternatifs de résolution des conflits....	7	
outils numériques.....	5, 6	
performance sociale.....	3	
qualité de vie au travail.....	2, 3, 5, 8, 9	
recours à un expert.....	7	
recours au juge.....	7	
régulation collective.....	9	
résolution de problème.....	9	
risques liés au changement.....	7	
risques psychosociaux.....	6, 9	
santé.....	2, 3, 5, 7, 9, 10	
solidarité.....	2, 4	
soutien affectif.....	5	
soutien psychologique.....	4	
soutien social.....	4, 5	
tolérance à l'erreur.....	4	
travail apprenant.....	2	
travail complet.....	2	
travail connecté.....	5, 6	
valeur du travail.....	2	