

Convention collective nationale

IDCC : 438. – **ÉCHELONS INTERMÉDIAIRES
DES SERVICES EXTÉRIEURS DE PRODUCTION
DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES**
(13 novembre 1967)

Convention collective nationale

IDCC : 653. – **PRODUCTEURS SALARIÉS DE BASE
DES SERVICES EXTÉRIEURS DE PRODUCTION
DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES**
(27 mars 1972)

Brochure n° 3265

Convention collective nationale

IDCC : 1672. – **SOCIÉTÉS D'ASSURANCES**

Brochure n° 3267

Convention collective nationale

IDCC : 1679. – **INSPECTION D'ASSURANCE**

ACCORD DU 15 DÉCEMBRE 2016
RELATIF À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

NOR : *ASET1750439M*
IDCC : 438, 653, 1672, 1679

Entre

FFA

D'une part, et

CSFV CFTC

UNSA banques

CFE-CGC assurances

FBA CFDT

D'autre part,

il a été convenu ce qui suit :

PRÉAMBULE

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.

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^{er}

Acteurs

1.1. 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. 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. 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. 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. Institutions représentatives du personnel et 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 proposition 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

Appropriation de la démarche et 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 TEMPORALITÉS 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.

À 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 à 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. Évolution 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.

À 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^{er} 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

EXPÉRIMENTER, 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 coconstruction 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 3 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.

(Suivent les signatures.)

ANNEXE

Glossaire

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 L. 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° (À compter du 1^{er} 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 coconstruite 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. Risques psychosociaux (RPS) et troubles psychosociaux

Les auteurs du livre « Gérer les risques psychosociaux » (Jean-Édouard Grésy, Ricardo Pérez Nuckel et Philippe Emont) indiquent que « les RPS ne sont définis ni juridiquement, ni statistique-

ment, 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 Ricœur 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'écoutent ;
- 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. À 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 coconstruites 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 codéveloppement 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. »