PLANETE CSCA

CAP SUR LA QVT

METTRE EN PLACE ET/OU DÉVELOPPER VOTRE DÉMARCHE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Cfdt: BANQUES ET ASSURANCES

sn2a cftc

CFE CGC SNECAA

UNSA BANQUES ASSURANCES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

SOMMAIRE

3 ÉDITO

4 INTRODUCTION
- 5 | Qu'est-ce que la Qualité de Vie au Travail ?
- 6 | Les enjeux de la QVT
- 7 | Une QVT sur mesure
- 8 | Les indicateurs QVT
- 9 | Les principaux champs d'action de la QVT

10 CONTENU DU TRAVAIL
- 11 | Le contenu du travail
- 14 | La charge de travail
- 16 | Les espaces de discussion sur le travail
- 20 | Méthode de management collaboratif au sein de Cbp Group

22 SANTÉ AU TRAVAIL
- 23 | La santé au travail
- 26 | Organiser son poste de travail
- 27 | Les postures de travail
- 28 | Posture managériale en prévention

30 RELATION DE TRAVAIL ET CLIMAT SOCIAL
- 31 | Relation de travail et climat social
- 35 | Apporter de la reconnaissance au travail
- 38 | Du rôle d'expert à manager

40 PARTAGE ET CRÉATION DE VALEURS
- 41 | Partage et création de valeurs
- 44 | L'innovation participative
- 45 | Encourager le partage des idées
- 46 | QVT et culture d'entreprise
- 48 | Présentation du Bilan Social Individuel

49 ÉGALITÉ DES CHANCES
- 50 | L'égalité des chances
- 53 | Accord sur l'organisation et la durée du temps de travail
- 55 | Égalité professionnelle et prévention des Violences Sexistes et Sexuelles

59 EMPLOYABILITÉ ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
- 60 | Employabilité et développement des compétences
- 64 | Le parcours d'intégration
- 66 | Tuteur/Maître d'apprentissage

ÉDITO

En 2019, la branche professionnelle a souhaité réaliser une étude sur la Qualité de Vie au Travail et l'absentéisme au sein des entreprises de courtage d'assurances et/ou de réassurances.

LES OBJECTIFS ÉTAIENT :

- **D'évaluer la Qualité de Vie au Travail** au sein des entreprises de la branche en croisant les regards des directions et des salariés.
- **D'identifier les actions mises en œuvre ou intéressantes à mettre en œuvre.**

Cette étude a été menée en 2020 à travers deux questionnaires à destination des employeurs et des salariés, ainsi que des groupes de travail paritaires élargis.

CETTE BROCHURE A POUR VOCATION DE :

- **Trouver des repères sur ce qu'est la QVT** et ce quelle que soit la taille de votre entreprise.
- **Vous restituer les grandes lignes de l'étude.**
- Identifier **les actions** qui sont et/ou peuvent être déployées **sur les différents champs de la QVT**.
- **Illustrer quelques pratiques QVT** mises en œuvre dans les entreprises de la branche.

INTRODUCTION

QU'EST-CE QUE
LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

Selon l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 :

> « 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. »

> Elle vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation.
>
> 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.

> « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte. »

LES ENJEUX
DE LA QVT

LES ENJEUX DU TRAVAIL

En travaillant sur les impacts de l'organisation : la charge de travail, la fréquence des changements, l'intensification du travail, la relation clients (tension émotionnelle...)

Et en développant les ressources organisationnelles : l'autonomie, le sens du travail, la cohésion d'équipe et la qualité du management…

LES ENJEUX SOCIÉTAUX

Les « conditions de vie/travail » des salariés ont fortement évolué et incitent à imaginer de nouvelles pratiques comme : conciliation des temps, temps partiel choisi, congés parentaux, politique pour les aidants familiaux, charte de la diversité, télétravail, don de RTT...

LES ENJEUX DE MARCHÉ

Le développement des exigences des clients, les réductions budgétaires et les évolutions des prestations…. poussent à innover sur le plan des prestations, de l'offre de service, des organisations, des métiers et des parcours. Ce qui incite à agir sur le plan de la mobilité professionnelle, de la formation des salariés, de l'adaptation des postes de travail...

LES ENJEUX JURIDIQUES

La QVT est soumise à un cadre juridique et légal auquel les entreprises doivent répondre. De plus, ces enjeux sont étroitement liés aux conditions de travail et la prévention des risques professionnels.

UNE QVT
SUR MESURE

Il n'existe pas une QVT mais bien des QVT en fonction de l'entreprise, de son contexte et de ses spécificités.

C'est donc à chacune d'entre elles d'en construire sa définition, d'en identifier les priorités et de mettre en œuvre les actions pertinentes.

Pour ce faire, certaines étapes sont préconisées afin d'aboutir à une QVT sur mesure pour l'entreprise.

CONCEPTION ET PILOTAGE

Construire de manière concertée et paritaire le cadrage stratégique précisant les enjeux, objectifs et modalités envisagés pour la démarche QVT.

DIAGNOSTIC ET CHOIX D'EXPÉRIMENTATIONS

Identifier les thématiques prioritaires de qualité de vie au travail en tentant d'objectiver le mieux possible les situations.

EXPÉRIMENTATION ET ÉVALUATION

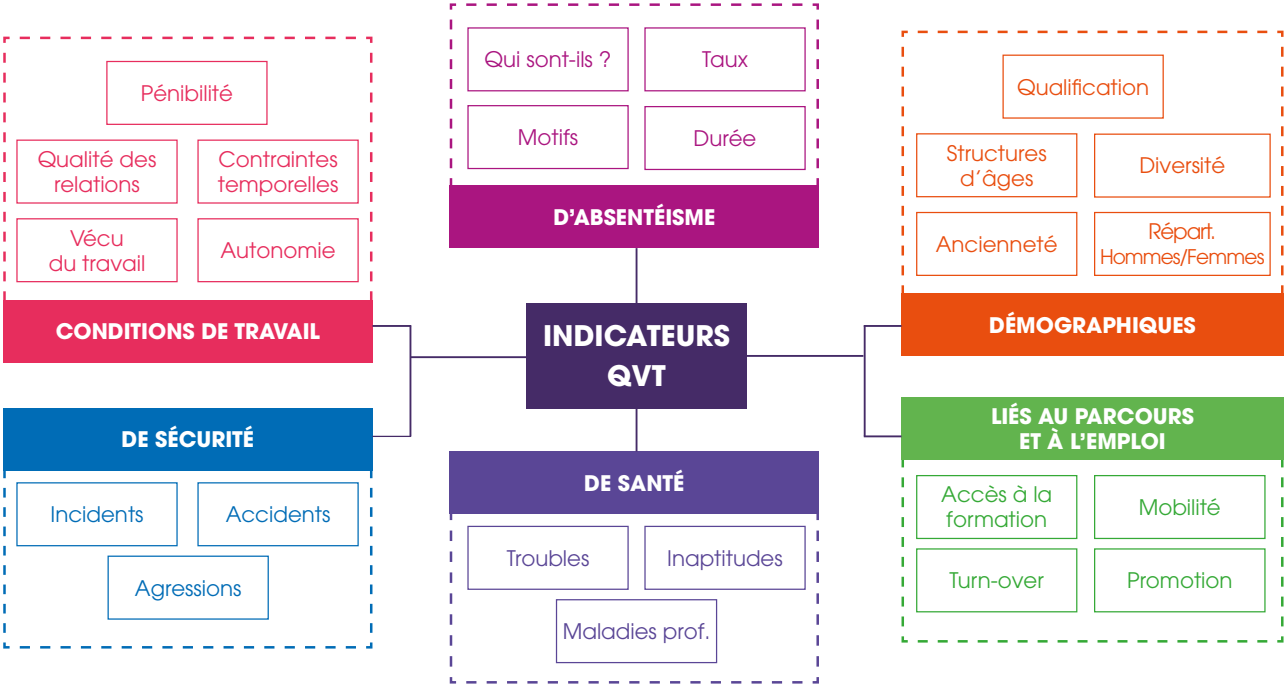
Inscrire dans l'action les priorités QVT identifiées lors du diagnostic (ex: égalité, qualité de l'engagement, reconnaissance du travail, etc.).

PÉRENNISATION ET DÉPLOIEMENT

Apprendre des phases antérieures et pouvoir capitaliser lors du déploiement en interne.

LES INDICATEURS **DE LA QVT**

Les indicateurs permettent de suivre, mesurer, améliorer ou évaluer la santé et la qualité de vie au travail dans votre entreprise. Ex : Le taux d'absentéisme est un indicateur de santé et de satisfaction des salariés en entreprise.



LES PRINCIPAUX
CHAMPS D'ACTION DE LA QVT

ÉGALITÉ DES CHANCES

- Équilibre vie privée/vie professionnelle,
- Diversité et non-discrimination,
- Égalité professionnelle,
- Équité,
- Conciliation des temps.

CONTENU DE TRAVAIL

- Autonomie,
- Critères de qualité,
- Charge de travail,
- Polyvalence,
- Clarté des missions,
- Partage des bonnes pratiques,
- Gestion des dysfonctionnements…

RELATION DE TRAVAIL ET CLIMAT SOCIAL

- Dialogue social,
- Relations avec ses collègues,
- Relations managériales.

La QVT peut porter sur divers thèmes selon les enjeux, les besoins, la situation de l'entreprise.

PARTAGE ET CRÉATION DE VALEURS

- Engagement participatif,
- Participation, intéressement,
- Place de l'innovation,
- Justice organisationnelle.

SANTÉ AU TRAVAIL

- Organisation du temps de travail,
- Environnement de travail (postes de travail, équipements, locaux),
- Qualité de la prévention,
- Risques professionnels.

EMPLOYABILITÉ ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

- Formation,
- Insertion et plan de carrière,
- Parcours et compétences,
- Flexibilité et sécurité de l'emploi.

CONTENU DU TRAVAIL

LE CONTENU **DU TRAVAIL**

Le contenu du travail est un champ d'action de la QVT portant sur l'autonomie, le sens et l'utilité donnés au travail, le développement des compétences et l'intérêt porté à son travail. Développer ces axes au sein de vos structures permet d'agir sur la QVT des salariés.

LES ACTIONS LES PLUS MISES EN PLACE DANS LES ENTREPRISES DE LA BRANCHE :

- La clarification des missions,
- Le développement de la polyvalence,
- La mise en place de binômes pour organiser les remplacements,
- Le déploiement d'un système de remontées des dysfonctionnements internes,
- Les démarches participatives,
- L'encouragement à la polyvalence.

LES ACTIONS ENVISAGÉES OU PERÇUES COMME INTÉRESSANTES À METTRE EN PLACE DANS LES ENTREPRISES DE LA BRANCHE QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE :

- Optimiser la remontée des bonnes idées,
- Développer le traitement et le retour d'information sur les dysfonctionnements,
- Partager les bonnes pratiques vis-à-vis du travail (règles de gestion des réunions, règles de bon usage des mails, droit à la déconnexion…).

CONTENU DU TRAVAIL

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE
CLARTÉ DES RÔLES ET MISSIONS	**Créer** des fiches de postes ou de missions qui permettent de clarifier les rôles de chacun dans l'organisation.
POSTES/MISSIONS ISOLÉS	**Créer** des binômes, même ponctuels, pour mieux organiser les remplacements (CP, absences…).
POLYVALENCE DES SALARIÉS	**Déterminer** les conditions de la polyvalence (nombre d'activités, fréquence de ces activités, formations spécifiques, reconnaissance…). **Évaluer** la mise en place et la gestion de la polyvalence dans le temps.
ATTENDUS DE PRESTATION/PRODUCTION (DÉLAIS, CRITÈRES DE QUALITÉ)	**Partager** et rendre visibles les critères de qualité attendus dans le travail. **Organiser** un groupe de travail sur la définition des critères du travail bien fait.
GESTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL	**Mettre en place** des outils d'organisation et de répartition de la charge de travail (logiciels, tableaux de suivi…). **Former** l'ensemble des salariés à l'utilisation des outils de planning/suivi de la charge de travail. **Être à l'écoute** de vos équipes concernant leur charge de travail. **Établir** des indicateurs repères (nombre de dossiers traités pondérés par la complexité des dossiers, délai de traitement par dossier, moyenne de production…). **Aborder** le sujet de la charge de travail lors des entretiens annuels.

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL	**Développer** des méthodes collaboratives (ex: mettre en place des réunions de production de livrable/une réunion = un livrable pour favoriser la réappropriation du travail par les salariés).
PARTAGE DES BONNES PRATIQUES	**Élaborer et communiquer** les règles de bonne gestion des réunions. **Élaborer et communiquer** les règles de bon usage des mails professionnels.
GESTION DES DYSFONCTIONNEMENTS ET ALÉAS	**Développer** un système de remontées des dysfonctionnements internes (ex : réunion chaque fin de semaine pour débriefer sur les difficultés et points positifs). **Développer** un système pour faire remonter les propositions des collaborateurs (type boîte à idées).
GESTION DE L'ACTIVITÉ À PARTIR DU TRAVAIL RÉEL	**Créer** des espaces de discussion, d'échanges entre professionnels sur le travail (discussion centrée sur l'expérience de travail, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes …)

LA CHARGE **DE TRAVAIL**

- La charge de travail est un sujet récurrent dans les entreprises et un des éléments importants qui influe sur la santé et le bien-être des salariés.
- Or la perception que chacun a de sa propre charge de travail peut varier fortement en fonction des contextes de travail, des moyens à disposition, des formes de coopération, de la capacité d'influencer les choix d'organisation et de la reconnaissance reçue pour les efforts accomplis…
- Il est donc important pour l'entreprise d'en faire un sujet d'analyse et de discussion afin d'objectiver cette charge de travail.

COMMENT DÉFINIR LA CHARGE DE TRAVAIL ET L'ÉVALUER ?

La charge de travail renvoie au travail dans sa globalité et doit prendre en compte :

- Le travail prescrit : il correspond à la demande de l'entreprise. Il peut être approché en analysant les objectifs donnés, les fiches de poste, les indicateurs de pilotage, les processus formalisés, l'ensemble des éléments de prescription et les ressources allouées,
- Le travail réel : ce qui est mis en œuvre par les personnes dans l'activité quotidienne, notamment les ajustements réalisés pour faire face aux événements et aléas. Il peut être approché par observation de l'activité de travail, et notamment par entretiens,
- Le travail vécu : ce qui est ressenti par chacun en lien avec le sens de son travail, le rapport au temps, son état, son environnement et ses conditions de travail, la reconnaissance, le soutien que lui offre son organisation. Il peut être approché par écoute des salariés via questionnaire ou entretien.

- Une charge de travail adaptée est un équilibre entre les ressources dont disposent les salariés et les contraintes qui se posent à eux.

RESSOURCES

Activités prescrites, réelles, vécues	Activités prescrites, réelles, vécues
Effectifs	Objectifs quantitatifs et qualitatifs
Compétences	Complexité des tâches
Autonomie	Pression temporelle
Marges de manœuvre	Process
Temps de travail	Procédures
Information	Aléas
Soutien social	Indicateurs
État de santé	Outils...
Outils...	

CONTRAINTES

- Afin d'objectiver/évaluer la charge de travail, certaines entreprises de la branche prennent notamment en compte :
  - Le nombre de dossiers traités,
  - La complexité des dossiers,
  - La moyenne de production,
  - Les outils à disposition…
- Elles questionnent également sur la perception de la charge lors des entretiens avec les salariés.

LES ESPACES **DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL**

Selon l'ANI de 2013, les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.

QU'EST-CE QU'UN ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL ?

- Il s'agit d'espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles du métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes, etc.
- Cette discussion se déroule suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes.
- Ce sont des espaces inscrits dans l'organisation du travail qui visent à produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler.

QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES FORMES DES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL ?

	Régulation collective	Concertation sociale	Résolution de problème	Professionnalisation
Formats EdD	Espaces permanents liés au processus de management : de la réunion d'équipe au comité de direction, en passant par des réunions de groupes « projets ».	– Groupes paritaires pluridisciplinaires de type observatoire/comité de concertation QVT, RSE... – Groupes d'expression directe des salariés comme prévu dans ANI QVT.	Groupes *ad hoc* liés à une démarche de diagnostic, résolution de problème, processus d'amélioration (cf. groupe qualité), prévention des risques (anticipation de problèmes).	– Groupe métiers et/ou échanges de pratiques entre pairs. – Session de formation.
Intérêts	– Émergence de compromis/solutions même temporaires. – Remontée d'information sur le travail réel/vécu des salariés vers les centres de décisions stratégiques → ajustement des décisions. – Participation au processus de reconnaissance. – Source d'innovations socio-organisationnelles.	– Mise en place et suivi des chantiers d'expérimentation. Consolidation et enrichissement du dialogue social. – Capacité des salariés à agir sur les conditions et le contenu du travail. – Sources d'innovations socio-organisationnelles.	– Analyse collective et plurimétiers des situations de travail qui posent un problème. – Identification des RPS, analyse des causes et proposition des actions préventives. – Alimentation du DU. – Processus d'amélioration et d'innovation sur les conditions et processus de travail.	– Développement d'un collectif métier. – Soutien et reconnaissance des pairs. – Évolution des règles du métier. – Confrontation et transfert des pratiques professionnelles.

LES ENTREPRISES UTILISENT DE PLUS EN PLUS LES ESPACES DE DISCUSSION pour mieux réguler les processus de travail et ainsi faire face aux contraintes de leur environnement. Le changement est la règle et il faut s'adapter en permanence. Dans ce contexte, la parole de toutes et tous revêt une importance primordiale. En effet, l'innovation surgit souvent au plus près des réalités du terrain.

DE QUOI DISCUTE-T-ON ?

LE TRAVAIL RÉEL « LE FAIRE ET SES CONTRAINTES »
des situations de travail réelles, précises « comment bien travailler ensemble »

CE QUI SE PASSE BIEN
Dimensions positives de l'activité

CE QUI POSE UN PROBLÈME
Ce qui résiste, les erreurs, les situations problématiques

LES QUESTIONS DU MÉTIER
Ai-je bien fait ?
Qu'est-ce qui a changé ?

LES EFFETS DU TRAVAIL
Conséquences sur la santé, le collectif, le résultat

LES « CAUSES »
Déterminants du travail
Facteurs de risques

DES PISTES D'ACTION
Pistes d'amélioration, « solutions » pratiques
des décisions… même modestes, des règles

POUR ALLER PLUS LOIN SUR
LES ESPACES DE DISCUSSION

bit.ly/3vJpnK4

EXEMPLE D'ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL : LE DIAGNOSTIC PHOTO

LES ÉTAPES :

1. Mise en place d'un Groupe de Travail (GT) spécifique avec les salariés et collaborateurs concernés par les situations de travail analysées.
2. Réalisation des photos par des membres du groupe de travail.
3. Analyse collective des photos pour faire des constats et identifier les actions d'amélioration.

LES CONSIGNES PRÉALABLES À LA RÉALISATION DES PHOTOS SONT RELATIVEMENT SIMPLES :

- Prendre 2 ou 3 photos (maximum) de situations de travail identifiées comme étant à l'origine du problème pour les salariés. (par exemple accroissement de la charge de travail…),
- Prendre aussi en photo ce qui semble représenter une ou plusieurs ressources pour mener à bien ce travail.

LE TRAVAIL D'ANALYSE DES MEMBRES DU GROUPE PEUT REPRENDRE LES ÉLÉMENTS SUIVANTS :

- Une description de la situation de travail et des contraintes identifiées,
- Les déterminants des contraintes identifiées,
- Les effets de ces contraintes sur la santé des salariés, sur le collectif de travail et sur la qualité du service ou de la production réalisés,
- Les pistes d'actions pour améliorer les situations de travail.

Une fois ce travail réalisé le groupe projet aura un maximum d'informations objectives pour prendre les décisions les plus adaptées pour prévenir la situation problématique qui a été travaillée.

MÉTHODE DE **MANAGEMENT COLLABORATIF** AU SEIN DE **CBP GROUP**

L'entreprise a mis en place une démarche d'innovation sociale, alliant management visuel de la performance et processus d'amélioration continue.

Il s'agit d'une méthode de management collaboratif, nommée **API « Amélioration de la Performance Interne »** qui développe un workflow décisionnel concrétisé par des rituels, des supports visuels et des supports méthodologiques.

La méthodologie a été apportée par l'École POP, domiciliée à Bouguenais (44). Cette entreprise de conseil en organisation propose différents outils de Lean Durable©. POP est l'acronyme de Pilotage Opérationnel de la Performance.

Dans un premier temps, Cbp s'est investi dans le **Management Visuel de la Performance** avec pour objectif :

- D'améliorer la transparence du workflow d'information, pour une meilleure compréhension des arbitrages,
- D'accélérer le processus de décision, pour une organisation plus agile.

Le Management Visuel de la Performance a consisté en la mise en place d'indicateurs, de construction de lieux de rencontre et de rituels, et à l'évolution de la culture d'entreprise :

DES INDICATEURS :

Chaque équipe a déterminé les indicateurs qui définissaient, selon leur mission, « une bonne journée de travail ».

Ces indicateurs s'articulaient autour de trois axes :

- Le bien-être,
- La qualité du service rendu,
- La performance.

Le mode de calcul ainsi que le seuil de satisfaction ont eux aussi été déterminés par les équipes.

Tous ces indicateurs sont affichés pour prise de connaissance et alimentation, par les membres des équipes.

DES TEMPS ET DES LIEUX DE RENCONTRE :

RITUEL API5

Il s'agit d'un rituel flash de cinq minutes durant lequel les membres des équipes relèvent les succès et les problèmes, et proposent des solutions

Les indicateurs sont ainsi détectés et suivis dès leur émergence directement sur le terrain.

RITUEL API15

Les indicateurs de chaque équipe sont agglomérés au niveau hiérarchique supérieur (une unité de gestion par exemple) dans un endroit appelé « Place du village ». Comme son nom l'indique, cet endroit accueille les informations de toutes les équipes qui forment ce village, cette unité.

RITUEL API30

Enfin, la méthode identifie un dernier niveau opérationnel : la salle de pilotage. Cette salle accueille trois murs :

- Un mur court terme qui accueille un planning dynamique : un calendrier des décisions prises en séance, des sujets à aborder, etc.,
- Un mur moyen terme qui rend visible les indicateurs des différentes équipes,
- Un mur long terme qui accueille la matrice de pilotage ainsi que les différents projets d'amélioration en cours.

Ces lieux sont amenés à évoluer selon le contexte des équipes. Une salle de pilotage devient une salle *obeya* (salle projet) si le service est en train de se réorganiser.

Des réunions régulières ont été planifiées au sein des différents lieux, afin de suivre ces indicateurs, partager les causes des problèmes et proposer des solutions.

Ces réunions ont été consacrées, d'où la notion de rituel : elles doivent avoir lieu, même en l'absence du manager d'équipe.

La fréquence des rituels dépend du cycle décisionnel. Dans la plupart des cas, des décisions doivent être prises et la mise en œuvre organisée dans la journée. Ces rituels seront alors quotidiens.

Cette démarche très inspirée du Lean est aussi durable : L'homme est positionné « au centre ». Plusieurs valeurs sont privilégiées, parmi lesquelles l'esprit positif et la responsabilisation.

SANTÉ AU TRAVAIL

LA SANTÉ
AU TRAVAIL

La santé au travail regroupe : l'amélioration des conditions et de l'environnement de travail, la prévention des risques et l'organisation des temps de travail.

LES ACTIONS LES PLUS MISES EN PLACE DANS LES ENTREPRISES DE LA BRANCHE, QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE :

- L'amélioration de l'ergonomie des postes de travail,
- L'amélioration de l'environnement de travail,
- L'évaluation des risques professionnels.

LES ACTIONS ENVISAGÉES OU PERÇUES COMME INTÉRESSANTES À METTRE EN PLACE DANS LES ENTREPRISES DE LA BRANCHE QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE :

- Évaluer les risques psychosociaux et les intégrer dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP),
- Mettre en place des actions de prévention (formation aux gestes et postures, actions sur les troubles musculo-squelettiques, plan d'actions de prévention…),
- Sensibiliser les salariés aux gestes de premiers secours.

- Les salariés de la branche ayant répondu à l'enquête estiment travailler en sécurité et ont majoritairement un environnement de travail qui leur convient.
- Un axe d'amélioration potentiel au sein des structures serait la régulation de la charge de travail évoquée pour certains comme trop importante.

SANTÉ AU TRAVAIL

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL : POSTES DE TRAVAIL, ÉQUIPEMENTS, LOCAUX...	**Améliorer** l'ergonomie des postes de travail (chaise, bureau, outils informatiques ou de bureautique tels que les souris, double écran, repose-pieds, tapis de souris ergonomique, bureau à hauteur réglable...). **Améliorer** l'environnement de travail (éclairage, température, agencement, bruit…). **Consulter** des professionnels (architectes et ergonomes) lors des réaménagements (open space, espace de coworking, flexoffice...). **Créer** un groupe de travail de collaborateurs lors de changement d'environnement de travail/aménagement/matériel. **Être à l'écoute** des salariés vis-à-vis de leurs remarques concernant le matériel (groupe de travail lors de changement de matériel, système de remontées des dysfonctionnements...).
PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS	**Évaluer** les risques professionnels et les intégrer dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP). **Intégrer** l'évaluation des Risques Psychosociaux au DUERP. **Mettre à jour** le DUERP régulièrement en faisant participer des groupes de salariés. **Établir** des actions de prévention pour les risques identifiés.

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
SENSIBILISATION DES SALARIÉS ET ACTIONS SANTÉ	**Mettre** en place des sensibilisations aux gestes de premiers secours auprès des salariés. **Avoir** un référent Covid. **Mettre en place** des actions de prévention (formation aux gestes et postures, actions sur les troubles musculo-squelettiques, plan d'actions de prévention…). **Mettre à disposition** des salariés des services de santé en ligne (ligne de soutien psychologique, téléconsultation…). **Mettre en place** des actions de prévention pour les personnes en contact avec le public (formation à la gestion du public difficile par exemple). **Réaliser des actions** de sensibilisation sur l'hygiène de vie : sommeil, alimentation, sport, gestion du stress… **Mettre en place** des cours de sport ou de détente (yoga, sophrologie…), des massages. **Organiser** des campagnes de vaccination contre la grippe/dons du sang.
QUALITÉ DES TEMPS DE PAUSE ET DES LIEUX SOCIAUX (SALLE DE PAUSE, VESTIAIRES…)	**Améliorer** ou créer des lieux sociaux sur site facilitant la convivialité et la détente (espace sieste…).

ORGANISER
SON POSTE DE TRAVAIL

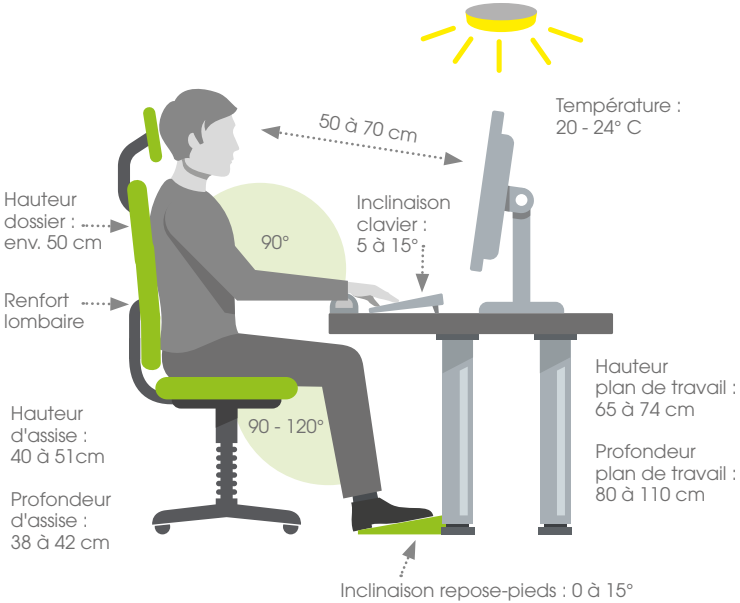
APPLIQUEZ CES CONSEILS POUR L'AGENCEMENT DE VOTRE POSTE DE TRAVAIL

ÉCLAIRAGE

- Préférez la lumière naturelle à la lumière artificielle.
- Préférez un éclairage direct à la perpendiculaire de l'utilisateur (plafond).
- Puissance : 400 à 600 lux sur le plan de travail.

POSTE DE TRAVAIL

- Les pieds reposent à plat sur le sol ou sur un repose-pieds.
- L'angle du coude est droit ou légèrement obtus. Les avant-bras sont proches du corps.
- Le dos est droit ou légèrement en arrière et soutenu par le dossier.
- La tête est droite ou légèrement penchée en avant.
- Le plan de travail doit être de préférence de couleur pastel et mat. S'il a deux niveaux, le plus bas doit être réservé au clavier et à la souris.



LES POSTURES **DE TRAVAIL**

VARIER LES POSTURES

- Alterner les postures assises et debout.
- Privilégier les postures dynamiques plutôt que statiques.

Un poste dynamique réduit l'inconfort et augmente la satisfaction, la productivité.

Pour varier les postures de travail, vous pouvez créer des espaces de travail favorisant les variations posturales, du fait de postes différemment aménagés, d'organisations favorisant le mouvement plutôt que la sédentarité : postes de travail mutualisés, tables hautes, coworking... Chaque opportunité pour se lever est bonne à prendre. Par exemple, lorsque vous recevez un appel sur votre téléphone portable professionnel, levez-vous et marchez !

POSTE DE TRAVAIL

- Les assises de travail évoluent aussi, et il est recommandé en intermittence de pouvoir changer de type d'assise au cours de sa journée de travail.
- Ces variations sont très favorables au maintien d'une bonne dynamique posturale, de l'avis des ergonomes, ostéopathes, kinésithérapeutes…

LIENS UTILES

L'aménagement ergonomique du poste de travail en vidéo : **youtu.be/nu_EWLNh_d8**

Étirements en poste en travail en vidéo : **youtu.be/T9zB_ec0HIc**

Application créée par l'assurance maladie (étirement, relaxation, musculation du dos) pour Iphone et Android > **Activ'dos** : **bit.ly/3pdu5xj**

Application pour ordinateur appliquant un filtre anti-lumière bleue pour prévenir la fatigue visuelle : **justgetflux.com**

Des conseils pour aménager son poste de travail : **bit.ly/3cf8Wxp**

POSTURE MANAGÉRIALE
EN PRÉVENTION

RESPONSABILITÉS DU MANAGER

Le manager, qui à son niveau représente l'employeur, endosse une part de responsabilité vis-à-vis de la santé et la sécurité des collaborateurs.

CODE DU TRAVAIL, ART. L. 4121-1

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

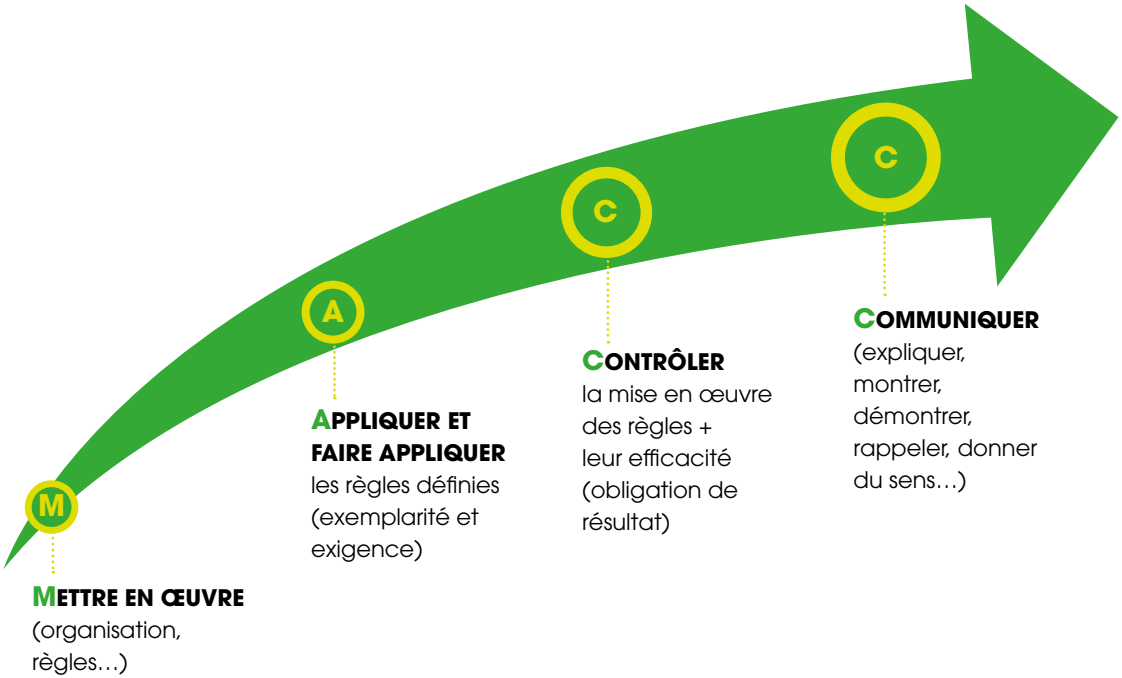
Ces mesures comprennent :

1. Des actions de prévention des risques professionnels.
2. Des actions d'information et de formation.
3. La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

RÔLES ET MISSIONS DU MANAGER EN PRÉVENTION

À cet effet, il doit a minima appliquer le **MAC²**



RELATIONS DE TRAVAIL ET CLIMAT SOCIAL

RELATIONS DE TRAVAIL
ET CLIMAT SOCIAL

Les relations de travail englobent l'ensemble des relations que l'on peut avoir sur le lieu de travail. Sont donc comprises les relations avec : l'équipe (convivialité, entraide, cohésion), le management (entente, soutien, reconnaissance,...), les clients ou les prestataires.

LES ACTIONS LES PLUS MISES EN PLACE DANS LES ENTREPRISES DE LA BRANCHE, QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE :

- La cohésion d'équipe,
- La convivialité,
- Le dialogue social.

LES ACTIONS ENVISAGÉES OU PERÇUES COMME INTÉRESSANTES À METTRE EN PLACE :

POUR LES ENTREPRISES DE PLUS DE 100 SALARIÉS :

Déployer des « vis-ma-vie » pour développer la connaissance des activités de chacun dans les différents services.

POUR LES ENTREPRISES DE MOINS DE 100 SALARIÉS :

Mettre en place un cursus de formation spécifique pour les managers en les formant notamment à la pratique de la reconnaissance et au management bienveillant.

Le déploiement du télétravail ayant redéfini notre rapport au collectif, la convivialité et la cohésion d'équipe sont à renforcer d'autant plus durant la période de crise sanitaire.

RELATIONS AU TRAVAIL/CLIMAT SOCIAL

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
RELATIONS AU SEIN DES ÉQUIPES	**Organiser** des moments de convivialité et des actions de cohésion d'équipe (sorties d'équipe, *team building*, loisirs, *afterwork*, sport…). **Favoriser** la collaboration inter-services (réalisation de projets transverses, organisation de moments de convivialité entre services…). **Création** d'ambassadeurs pour organiser des moments de convivialité (ex. : concours de déguisements au moment d'Halloween, la meilleure recette de soupe…). **Développement** d'ateliers à partir des compétences personnelles de certains collaborateurs qui permet de créer du partage et du rapprochement (Pilates, chorale…). **Fêter** les départs en retraite, les médailles du travail. **Participer** à des événements solidaires (course solidaire, marche collective…). **Organiser** des « vis-ma-vie » ou des actions pour favoriser la connaissance des activités des uns et des autres dans les différents services de votre entreprise. **Créer** des binômes pour intégrer les nouveaux recrutés (avec un·e salarié·e du service ou extérieur·e au service). **Réaliser** des actions en faveur des relations intergénérationnelles (binômes entre junior et senior par exemple).

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
MANAGEMENT	**Mettre en place** des actions spécifiques auprès des managers pour encourager la proximité avec leurs équipes (tenue d'entretiens réguliers, disponibilité, écoute, par exemple). **Développe**r un cursus de formation spécifique pour les managers. **Soutenir** les actions en faveur de la reconnaissance des salariés (budget pour reconnaître l'investissement à la suite d'un temps fort au sein d'une équipe, action remarquable d'un salarié…). **Organiser** des réunions à distance en deux temps : un temps d'échange sur le travail et un temps de détente à partir des idées des collaborateurs récoltées en amont (jeux, partage…). **Élaborer** une charte sur la posture managériale et initier une action partagée pour l'ensemble de la communauté managériale sur le développement d'une compétence ou attitude par an (formation, partage de bonnes pratiques…). **Former** les managers à la pratique de la reconnaissance et du management bienveillant. **Favoriser** le partage des bonnes pratiques managériales. **Développer** des actions pour faire vivre la communauté des managers (réunions annuelles, challenge des bonnes pratiques, binôme…). **Mettre** en place des actions de coaching ou codéveloppement managérial.

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
OUTILS D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION	**Avoir** du matériel informatique équipé de logiciels et équipements (webcam, micro…) pour permettre le travail collaboratif à distance. **Former** les salariés à l'utilisation des outils collaboratifs. **S'assurer** que les communications de la direction soit traduites dans les langues parlées par les collaborateurs. **Avoir** des outils de communication qui permettent de transmettre l'information sur la vie de l'entreprise à l'ensemble des salariés (newsletter, intranet, blog…).
QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL	**Former** les IRP. **Ouvrir** le dialogue social sur les sujets qui vont impacter les salariés. **Rappeler** le rôle des IRP accessibles aux salariés comme aux managers. **Élargir** le dialogue social au-delà des élus. **Participer** à des opérations de mécénat (ex. : don de vêtements, missions auprès d'association…).

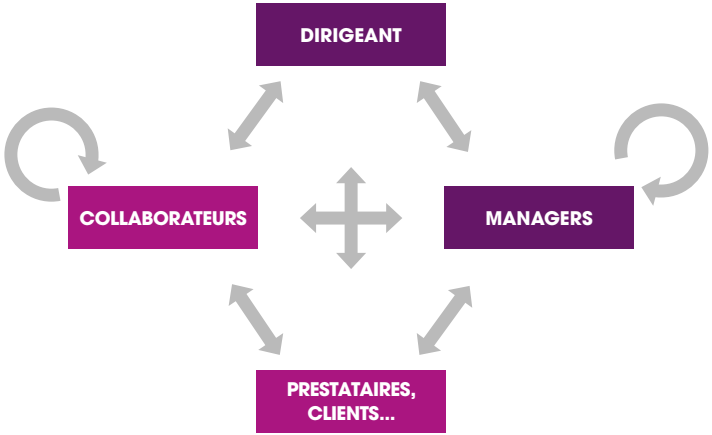
APPORTER
DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

La reconnaissance tient une place très importante dans la motivation au travail, tant pour les collaborateurs que pour les dirigeants et les managers. Si la rémunération répond à des besoins matériels, la reconnaissance répond à des besoins psychologiques. Elle permet de mettre en évidence l'existence d'une personne et de reconnaître ses compétences, ses efforts et ses résultats.

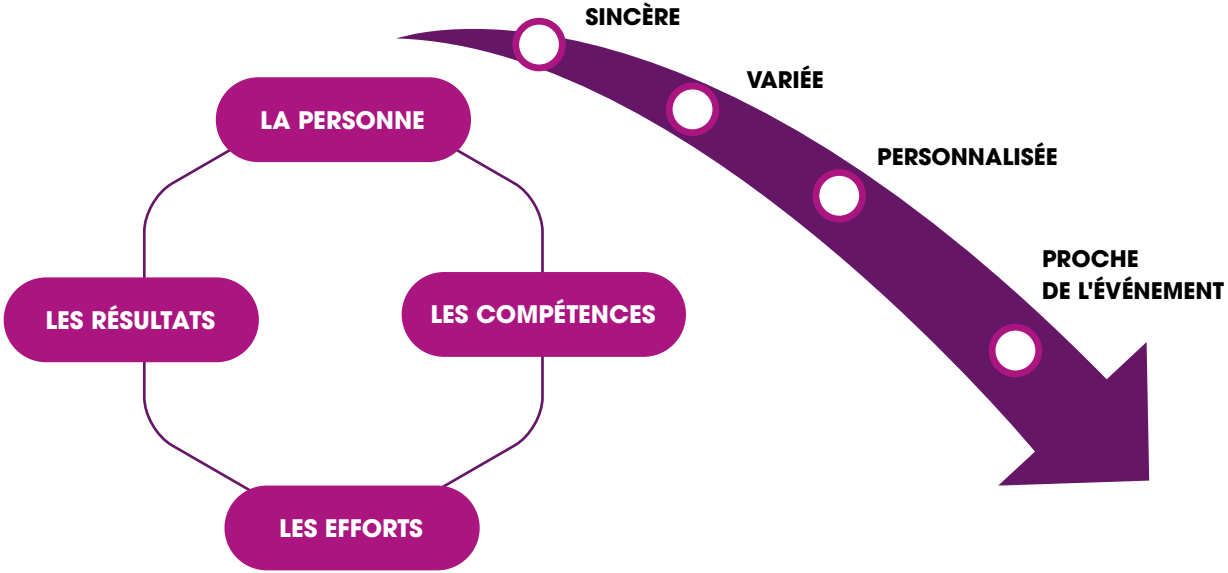
OBJECTIFS

- Apprécier à leur juste valeur les réalisations pratiques et efforts investis au travail par le salarié et par l'employeur.
- Écouter les suggestions de l'autre pour une meilleure prise de décision.
- Nourrir la confiance réciproque.

QUI PEUT APPORTER DE LA RECONNAISSANCE ?



LES FORMES DE LA RECONNAISSANCE



RECONNAÎTRE LA PERSONNE :

- Saluer tous les jours,
- Prendre des nouvelles,
- Accorder du temps à l'autre,
- S'intéresser à son interlocuteur ,
- Être courtois,
- Être attentif, compréhensif,
- Respecter l'autre,
- Rester dans la bienveillance,
- Aménager le temps de travail.

RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES :

- Associer aux décisions,
- Mettre en avant les travaux de l'autre,
- Souligner les qualités professionnelles,
- Reconnaître la créativité, la capacité d'innovation,
- Réaliser des feedbacks en tête-à-tête,
- Adapter sa communication à chacun.

RECONNAÎTRE LES EFFORTS :

- Valoriser l'engagement,
- Encourager le comportement citoyen,
- Signaler une contribution particulière,
- Favoriser l'autonomie,
- Proposer davantage de responsabilités,
- Remercier pour tout travail,
- Expliquer le bénéfice apporté après un remerciement.

RECONNAÎTRE LES RÉSULTATS :

- Féliciter pour la qualité du travail,
- Saluer la progression des indicateurs,
- Transmettre la satisfaction des clients,
- Récompenser l'atteinte des résultats.

POUR ALLER PLUS LOIN

CONSULTER LE GUIDE ANACT ARACT :
Les 10 questions sur la reconnaissance au travail

DU RÔLE **D'EXPERT À MANAGER**

Passer d'un poste d'expert à celui de manager est un changement important. Devenir manager demande de prendre du recul vis-à-vis de son expertise technique ou opérationnelle pour adopter un nouveau rôle. Celui de gérer des collaborateurs, mettre en œuvre une vision stratégique, contribuer au développement des compétences d'une équipe, atteindre des résultats.

Il sera donc nécessaire d'accompagner les experts dans leur changement de poste, de les former, voire les coacher afin qu'ils développent leur posture managériale, qu'ils appréhendent les changements entre les deux fonctions, qu'ils passent d'une légitimité à l'autre.

POUR RÉUSSIR CETTE ÉVOLUTION , LE MANAGER DEVRA SURMONTER CERTAINES DIFFICULTÉS

- En effet, l'expert a davantage l'habitude d'être focalisé sur ses propres travaux que sur l'activité de ses collaborateurs, ce qui peut parfois le conduire à mettre de côté ce qu'on attend de lui en tant que manager : la motivation des équipes, le développement des compétences de ses collaborateurs...
- Il s'agit donc d'éviter d'être trop concentré sur ses tâches et de ne pas accorder assez de temps à ses équipes. Il est important de bien comprendre les implications de son nouveau rôle au sein de l'entreprise.
- L'expert qui devient manager doit aussi accepter de moins travailler sur des sujets factuels ou techniques, et devra s'habituer à résoudre des problématiques humaines, où les réponses sont multiples et doivent s'adapter à chaque individu de l'équipe.

IL DEVRA DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES

- Comprendre l'importance de l'humain et donc développer des compétences spécifiques à la gestion des relations humaines.
- Se rendre disponible et prendre le temps d'écouter ses équipes afin d'apprendre à en connaître les membres, et comprendre comment chacun fonctionne, ce qui les motive.
- Responsabiliser ses équipes et savoir déléguer.
- Développer ses *soft skills*, comme les capacités de communication, d'adaptabilité, d'engagement.
- Être porteur d'une vision et d'une stratégie long terme, tout en rentrant parfois dans le détail pour aider ses équipes.

MISSION

- Animer et motiver ses collaborateurs.
- Organiser le travail de son équipe.
- Manager son équipe de façon proactive avec des outils de pilotage.
- Répondre aux défis de son environnement.

COMPÉTENCES

- Déléguer une partie de l'activité pour permettre la montée en compétences de ses collaborateurs.
- Les accompagner dans leur performance individuelle et collective.
- Mettre en place des outils et méthodes performantes.
- Piloter l'activité.
- Favoriser la créativité et l'innovation de son équipe.

QUALITÉ

- Communication.
- Coordination.
- Organisation.
- Leadership.
- Assertivité.

LIEN UTILE

Exemple de cas pratiques de l'anact sur l'amélioration des relations de travail : **bit.ly/34GrSAT**

PARTAGE ET CRÉATION DE VALEURS

PARTAGE ET CRÉATION **DE VALEURS**

Le partage et la création de valeurs renvoie à la qualité de la valeur qui est créée par les salariés et sa redistribution financière. La définition peut être étendue en prenant aussi en compte les valeurs morales que chaque entreprise souhaite transmettre et appliquer dans son activité.

LES ACTIONS LES PLUS MISES EN PLACE DANS LES ENTREPRISES DE LA BRANCHE, QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE :

- L'information des salariés sur la santé financière/l'évolution financière,
- L'association des salariés aux résultats et à la performance de l'entreprise (intéressement, participation),
- La mise en place des avantages sociaux ou d'accès à des services, hors actions du CSE : chèques emploi service, chèques restaurant, chèques vacances, mutuelles, complémentaire retraite, restaurants collectifs…

LES ACTIONS ENVISAGÉES OU PERÇUES COMME INTÉRESSANTES À METTRE EN PLACE, QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE :

- Définir des actions permettant de faire vivre les valeurs de l'entreprise,
- Déployer des actions spécifiques pour permettre le partage et la visibilité sur les critères de qualité attendus dans le travail,
- Mettre en place des actions spécifiques pour encourager l'innovation au sein des équipes.

L'enquête montre que les salariés partagent les valeurs de leur entreprise et ont une bonne image de celle-ci.

Néanmoins, la perception de l'équité au sein des structures est mitigée.

PARTAGE ET CRÉATION DE VALEURS

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
DÉMARCHE PARTICIPATIVE/ COLLABORATIVE	**Mettre en place** des groupes de travail pour aider à la prise de décision sur l'organisation du travail. **Créer** des groupes de travail intégrant les salariés lors de changements (nouvelles procédures, nouvel équipement…). **Mettre en place** des enquêtes internes pour recueillir la perception des salariés sur leur QVT (baromètre social, enquête de satisfaction, d'engagement) afin de développer des actions adaptées à la situation. **Consulter** les salariés concernés lors des évolutions/changements dans leur travail ou leurs conditions de travail. **Créer** un dialogue avec la direction (Ex. : RDV avec la direction via un groupe *WhatsApp* ; le blog du directeur sur les projets à venir) pour recueillir les questions et propositions directes des salariés.
PLACE DE L'INNOVATION	**Diversifier** les recrutements auprès d'écoles différentes afin de permettre les points de vue différents et renforcer l'innovation. **Communiquer** sur les innovations. **Encourager** la créativité en créant des espaces de collaboration dans les bureaux.

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
IMAGE DE L'ENTREPRISE	**Définir et communiquer** les valeurs de l'entreprise. **Mettre en œuvre** des actions spécifiques en lien avec les valeurs (définies) de l'entreprise. **Communiquer** régulièrement sur les directions prises par l'entreprise, ses priorités. **Informer** les salariés sur la santé financière/l'évolution financière de l'entreprise. **Partager** les enjeux et stratégies de la structure (social, économie, attractivité…). **Organiser** des journées portes ouvertes à l'attention des familles.
SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX	**Mettre en place** des avantages sociaux ou des accès à des services, hors actions du CSE : chèques emploi service, chèques culture, chèques restaurant, chèques vacances, mutuelles, complémentaire retraite, restaurants collectifs… **Associer** les salariés aux résultats, à la performance de l'entreprise : intéressement, participation, prime Macron. **Imaginer** des avantages différents pour les salariés (une table de ping-pong, des zones de relaxation, l'accès à une salle de sport, des événements de *team building*…). **Donner** de la visibilité sur le BSI (Bilan Social Individuel).

L'INNOVATION **PARTICIPATIVE**

LA BOÎTE À IDÉES

- Il s'agit de recueillir les suggestions des salariés, de les filtrer, d'organiser des groupes de créativité pour obtenir des réalisations concrètes.
- Le volontariat est la règle. Chacun doit pouvoir contribuer à la boîte à idées ou pas, en fonction de son inspiration.
- Dans une entreprise de 10 salariés, nul besoin de dispositif lourd. Il suffit de pousser la porte du bureau du responsable. D'ailleurs, celui-ci peut organiser une fois par an une réunion de brainstorming.
- Dans le secteur des services, la boîte à idées web apparaît comme une évidence.

METTRE EN PLACE DES SÉANCES DE CRÉATIVITÉ

La collecte d'idées a incontestablement fait ses preuves et il peut en sortir des pépites. Mais les salariés risquent de se lasser d'apporter des idées. Aussi, rien ne vaut une opération coup de poing, ciblée sur une thématique, pour une durée limitée.

DÉVELOPPER L'INSPIRATION

Inviter des philosophes, des sociologues, des designers pour animer les groupes de créativité est une façon de susciter l'innovation collective et de valoriser les collaborateurs.

ENCOURAGER **LE PARTAGE DES IDÉES**

Prochain déjeuner-débat...

Notre prochain RDV déjeuner-débat aura lieu le **jeudi 13 octobre 2020**.

Comme chaque fois, vous êtes les bienvenus avec vos idées !

Nous sommes ouverts à toutes propositions de sujets que vous souhaiteriez aborder. Si vous avez des suggestions, n'hésitez pas à nous les soumettre !

Pourquoi y participer ? Le but est de discuter de toutes les améliorations possibles qui pourront faire grandir l'entreprise, que ce soit pour nos clients mais aussi pour chacun des collaborateurs.

Rejoingnez les 6 personnes déjà inscrites :

Je m'inscris !

" La boîte à idées ou le révélateur des grands créateurs "

Depuis mais 2019, il existe une boîte à idées, créée par le groupe des alternants de l'époque. Ce mécanisme permet de tous **vous associer à la vie de l'entreprise**, en partageant vos idées pour améliorer le quotidien de chacun.

Toute idée est méticuleusement étudiée : créer un événement fédérateur, mettre en place un projet, améliorer une pratique, résoudre un problème... !

N'hésitez pas à être force de proposition pour favoriser l'amélioration des conditions de travail et l'innovation, tout en restant bienveillant.

La meilleure idée (votée à l'unanimité par l'équipe OLAF et les managers) sera alors remontée en réunion générale chaque trimestre. Son créateur la présentera et son idée sera mise en œuvre, portée par ce dernier avec l'aide de volontaires si besoin.

La boîte à idées est à la fois physique et dématérialisée, accessible via le bouton ci-dessous :

À vos idées !

Boîte à idées en ligne...

QVT
ET **CULTURE D'ENTREPRISE**

La culture d'entreprise est un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé entre dirigeants et collaborateurs.

PARTAGER UNE CULTURE D'ENTREPRISE PERMET DE :

- Aider les collaborateurs à intégrer les valeurs de l'entreprise,
- Fidéliser les collaborateurs et faciliter le recrutement de futurs collaborateurs,
- Renforcer l'engagement des collaborateurs et réduire ainsi le *turnover*, l'absentéisme.

1RE ÉTAPE : IDENTIFIER, PRÉCISER ET/OU DÉVELOPPER LA CULTURE D'ENTREPRISE

Possibilité de réunir un groupe de travail autour :

- Des valeurs partagées,
- Des objectifs opérationnels (les principaux objectifs opérationnels),
- Des expériences partagées (les faits notoires de l'histoire de l'entreprise),
- Des compétences communes (les compétences les plus importantes et les plus demandées au sein de l'entreprise),
- Du langage commun (les termes les plus utilisés au sein de l'entreprise).

2E ÉTAPE : COMMUNIQUER

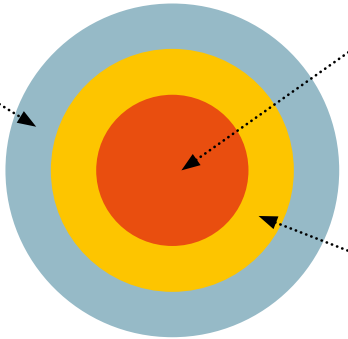
- Choisir les informations à partager et à dévoiler.
- Revenir sur des moments forts, des anecdotes mais aussi des difficultés rencontrées, des enjeux de taille.
- Privilégier un format court et qui corresponde à votre image (lettre ouverte, vidéo, livret…).

SOYEZ AUTHENTIQUE

Il convient de rechercher la cohérence entre :

La Réputation Employeur (externe)

C'est la perception ou l'opinion que le public (ou groupe de personnes) a de l'entreprise. Il y a ici une notion de collectif et de durée.



L'identité Employeur

C'est l'ADN ou encore les éléments constitutifs de l'entreprise c'est-à-dire sa mission, son secteur, ses métiers, ses expertises, sa culture et ses valeurs, son cadre de travail...

L'image Employeur (interne)

C'est la représentation mentale de l'entreprise que se font les employés et les « anciens ».

@Agnès Duroni

PRÉSENTATION DU **BILAN SOCIAL INDIVIDUEL**

OBJECTIFS DU BILAN SOCIAL INDIVIDUEL :

- Développer la communication interne en matière de rétribution,
- Avoir une vision synthétique de la rémunération globale et centraliser ce que perçoit chaque salarié,
- Présenter simplement les rémunérations et les différents avantages sociaux propres à chacun.

MAIS AUSSI :

- Engager et fidéliser ses salariés,
- Développer sa communication RH,
- Valoriser sa marque employeur.

LE BILAN SOCIAL INDIVIDUEL EST UNE SYNTHÈSE CHIFFRÉE DE L'ENSEMBLE DES DISPOSITIFS SALARIAUX ET SOCIAUX QUI SE TRADUIT PAR LE SUIVI DES INDICATEURS SUIVANTS :

La rémunération directe : fixe et variable

- La rémunération collective et l'épargne salariale : intéressement et participation, plans d'épargne type PEE, PER, compte courant bloqué, les *stock-options*, les plans d'attribution d'actions gratuites…
- La protection sociale : mutuelle, prévoyance, retraite.
- Le temps de travail : congés, RTT, congés spéciaux, CET...
- La formation : formations suivies, compte personnel de formation…
- Les autres avantages : la restauration, le transport…
- Les initiatives autour du bien-être au travail, services de crèche, conciergerie, actions de qualité de vie au travail (QVT) peuvent tout à fait être valorisées via le BSI.

ÉGALITÉ DES CHANCES

L'ÉGALITÉ **DES CHANCES**

L'égalité des chances renvoie à la création d'un environnement de travail garantissant l'égalité entre les salariés quelques soient leur sexe, âge, ethnie, situation de handicap… Elle peut être renforcée en permettant la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, l'aménagement des horaires, l'égalité professionnelle femmes/hommes, ou notamment en prenant en compte les handicaps.

Globalement, l'ensemble les entreprises de la branche a avancé sur l'égalité des chances. Parmi les actions les plus mises en place :

- Flexibilité des horaires,
- Déploiement du télétravail.

LES PLUS GRANDES STRUCTURES SONT ALLÉES PLUS LOIN :

- Mise en place d'actions en faveur des travailleurs en situation de handicap,
- Travail pour établir/rétablir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et lutter contre les discriminations.

LES ACTIONS ENVISAGÉES OU PERÇUES COMME INTÉRESSANTES À METTRE EN PLACE, QUELLE QUE SOIT LA TAILLE DES ENTREPRISES :

- Mettre en place une Politique RSE,
- Négocier un accord QVT,
- Créer de règles d'application du droit à la déconnexion.

ÉGALITÉ DES CHANCES

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
SIGNATURE D'ACCORD D'ENTREPRISE/CHARTE	**Mettre en place** une politique RSE. **Mettre en place** un accord égalité professionnelle. **Négocier** un accord QVT.
CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE ET DE LA VIE PERSONNELLE	**Mettre en place** le télétravail : ouvrir la possibilité à un jour ou deux de travail à distance par semaine à vos collaborateurs. **Encadrer** le télétravail avec des règles définies (droit à la déconnexion, horaires de travail, suivi d'activité lors de la période d'adaptation…). **Instaurer** des horaires de travail flexibles et souples pour permettre aux salariés de répondre à des impératifs personnels. **Mettre en place** un compte épargne temps (projet personnel, accompagnement fin de carrière...). **Communiquer** sur le temps partiel et permettre à ceux et celles qui en ont besoin d'y accéder. **Créer** des règles d'application du droit à la déconnexion. **Définir** les horaires des réunions respectant la vie personnelle (pas de réunion avant 8 h et pas après 18 h, en dehors des heures de déjeuner par exemple). **Définir** une plage d'envoi des mails internes (pas après 19 h, ni les week-ends, par exemple). **Faciliter** l'accès aux places en crèche pour les enfants des collaborateurs. **Mettre en place** des actions de soutien pour les salariés aidants familiaux. **Déployer** les services proposés aux clients auprès des salariés de l'entreprise.

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
ÉQUITÉ DANS LE TRAITEMENT DES SALARIÉS	**Calculer** l'index d'égalité professionnelle à partir de 50 salariés. **Créer** une démarche en faveur des travailleurs en situation de handicap (recrutement, maintien dans l'emploi, accès aux formations). **Établir/rétablir** l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (recrutement, congé parental encouragé, maintien de salaire total sur le congé paternité, transparence des grilles salariales, accès aux formations…). **Créer** une matrice de rémunération avec un calcul de l'augmentation via une évaluation des compétences au poste pour limiter les critères subjectifs ou stéréotypes inconscients. **Objectiver** la procédure de recrutement. **Sensibiliser** les managers à la lutte contre les préjugés de genre dans la gestion des carrières de leurs équipes. **Travailler** la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de l'entreprise en tenant compte des enjeux de l'égalité professionnelle. **Informer et sensibiliser** en interne à la prévention des discriminations et à la promotion de l'égalité. **Mettre en place** des actions en faveur de la diversité et lutter contre les discriminations (recruter sans discriminer, formation et sensibilisation des salariés…).
ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE	**Développer** le recrutement par les *soft skills* (savoir être).

ACCORD SUR L'ORGANISATION ET LA DURÉE **DU TEMPS DE TRAVAIL**

Négocier un accord sur l'organisation et la durée du temps de travail est un levier important dans la conciliation des temps personnels et professionnels.

Vous pouvez ainsi négocier sur un certain nombre d'items, parmi lesquels :

LES VARIABLES DE L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL :

- Le durée hebdomadaire de travail,
- La durée journalière de travail,
- Le nombre de jours de travail dans l'année,
- Le nombre de jours de réduction du temps de travail.

L'ORGANISATION DES HORAIRES DE TRAVAIL ET LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF D'HORAIRES VARIABLES :

Le régime d'horaires variables repose sur la mise en place d'un système de plages variables et de plages fixes. Les plages variables représentent l'espace de temps à l'intérieur duquel les salariés déterminent leurs heures d'arrivée et de sortie en tenant compte des contraintes particulières de services. Les plages fixes constituent les périodes de la journée au cours desquelles les salariés sont obligatoirement présents.

EXTRAIT D'UN ACCORD : FOCUS SUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF D'HORAIRES VARIABLES

MODALITÉ D'HORAIRES VARIABLES PROPOSÉES

- Plage mobile du matin : 7 h 30 - 9 h 30
- Plage fixe du matin : 9 h 30 - 12 h 00
- Plage mobile du déjeuner : 12 h 00 - 14 h 00
- Plage fixe de l'après-midi : 14 h 00 - 16 h 45
- Plage mobile de l'après-midi : 16 h 45 - 18 h 30

Chaque salarié doit respecter une interruption minimale d'une heure lors de la demi-journée comprise entre12 h 00 et 14 h 00.

En aucune manière la durée effective de travail d'une journée ne peut excéder 10 heures.

GESTION DE CRÉDITS D'HEURES

Pour les salariés à temps plein, l'utilisation des plages mobiles peut conduire à une variation de l'horaire journalier et hebdomadaire effectivement travaillé.

Cette possibilité s'inscrit dans le respect des dispositions définies aux paragraphes précédents et dans les limites suivantes :

Le solde total individuel ne peut à aucun moment dépasser: **2 h en crédit.**

Le solde éventuel de l'horaire variable en fin d'année n'est pas pris en compte pour apprécier, le cas échéant, le respect de la durée annuelle de travail effectif de référence.

MODALITÉS DE RÉCUPÉRATION DES CRÉDITS D'HEURES.

Le présent paragraphe définit les modalités de récupération étant précisé que les crédits d'heures sont réservés aux seuls salariés à temps plein.

Les crédits d'heures éventuels sont récupérés uniquement sur les plages variables de travail.

Les débits d'heures doivent être récupérés dans un bref délai et au plus tard dans la semaine qui suit.

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET PRÉVENTION **DES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES**

QUELQUES DÉFINITIONS...

AGISSEMENTS SEXISTES

- Agissement portant atteinte **à la dignité** du/de la salarié·e ou créant un environnement intimidant, hostile, humiliant, offensant.
- Ces agissements peuvent prendre **plusieurs formes** :
  - — Comportements, propos, actes et/ou écrits,
  - — Il existe un lien entre les agissements subis et le sexe/genre de la personne.

AGRESSIONS SEXUELLES

- Tout acte sexuel sur autrui commis avec violence, contrainte, menace ou surprise est interdit par la loi et sanctionné pénalement.
- La contrainte peut prendre la forme de pressions physiques, morales ou économiques.
- Lorsque les faits sont commis sur une personne mineure (notamment dans le cadre de l'apprentissage), la contrainte morale ou la surprise peuvent résulter de la différence d'âge existant entre la victime et l'auteur des faits et de l'autorité de droit ou de fait que celui-ci exerce sur la victime (caractérisée par une différence d'âge significative entre la victime mineure et l'auteur majeur).
- La menace peut être le fait pour l'auteur d'annoncer des représailles en cas de refus de la victime, lorsque cette dernière craint pour son intégrité physique ou celle de ses proches.

HARCÈLEMENT SEXUEL

Le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste qui portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, crée à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

DÉLIT PAR RÉPÉTITION

Répétition de propos ou d'actes à connotation sexuelle qui :

- Portent atteinte à la dignité,
- Créent une situation intimidante, hostile ou offensante.

DÉLIT PAR CHANTAGE

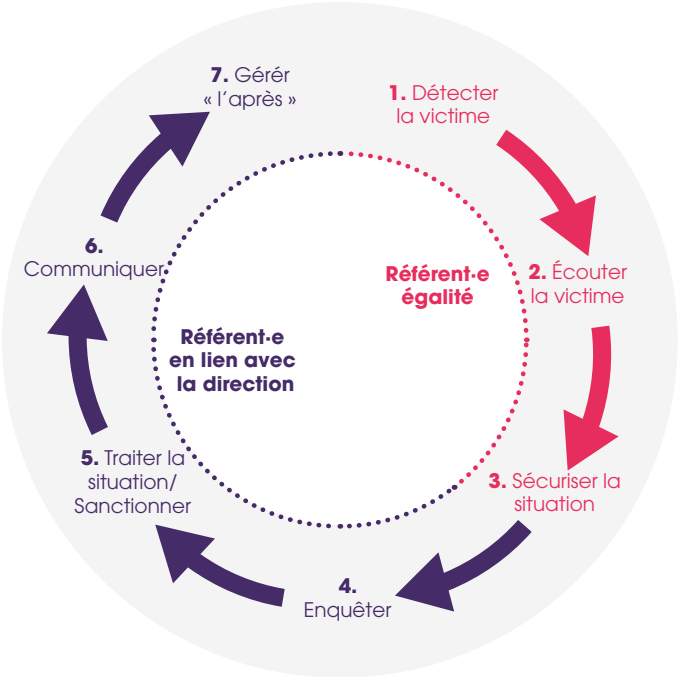
Forme de pression grave, même non répétée dans le but d'obtenir un acte de nature sexuelle.

HARCÈLEMENT MORAL

- Le harcèlement moral est constitué par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail, susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié qui en est victime, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.
- Selon la Cour de cassation, le harcèlement moral peut être caractérisé nonobstant l'absence consciente de harceler de son auteur.

LES ÉTAPES DU TRAITEMENT D'UNE SITUATION DE HARCÈLEMENT

1. Détecter la victime
2. Écouter la victime
3. Sécuriser la situation
4. Enquêter
5. Traiter la situation/Sanctionner
6. Communiquer et prendre en charge l'ensemble du collectif de travail concerné
7. Gérer « l'après »



LIENS UTILES

L'égalité professionnelle selon le ministère du Travail :
bit.ly/3g0YDhC

Kit pour agir contre le sexisme :
bit.ly/3piL9lv

Portail de signalement des violences sexuelles et sexistes :
arretonslesviolences.gouv.fr

Fiches outils, guides et vidéos de l'ANACT pour prévenir le sexisme au travail :
www.anact.fr/ressources-prevention-sexisme-travail

EMPLOYABILITÉ ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

EMPLOYABILITÉ ET **DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

L'employabilité et le développement des compétences portent sur la capacité de l'entreprise à permettre à ses salariés d'acquérir et de maintenir des compétences tout en évoluant professionnellement. Cela peut être développé au sein des structures en favorisant la formation professionnelle et en développant les opportunités de carrière et de mobilité.

LES ACTIONS LES PLUS MISES EN PLACE DANS LES ENTREPRISES DE LA BRANCHE, QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE :

- La proposition de formations pour les salariés,
- La réalisation des entretiens individuels (entretiens annuels d'évaluation, entretiens professionnels…),
- La mise en place d'actions suite à ces entretiens.

LES PLUS GRANDES STRUCTURES ONT ÉGALEMENT MIS EN PLACE :

- Des opportunités de mobilité,
- Des possibilités de changements de poste, de lieu de travail, ou de service…

LES ACTIONS ENVISAGÉES OU PERÇUES COMME INTÉRESSANTES À METTRE EN PLACE, QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE :

- Former spécifiquement les tuteurs en charge de l'accompagnement des alternants,
- Développer les autres formes de professionnalisation (transfert de compétences, tutorat, binôme, parrainage...).

EMPLOYABILITÉ ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
MOBILITÉ PROFESSIONNELLE	**Privilégier** la mobilité interne à un recrutement externe quand cela est possible. **Communiquer** les opportunités de postes en interne. **Expliquer** les raisons du refus d'une mobilité pour un salarié ayant postulé en interne, éventuellement prévoir un plan de développement pour lui permettre d'y accéder. **Organiser** les transferts de compétences lors du départ d'un salarié (mobilité, départ en retraite…). **Avoir** des fiches de poste qui permettent de mieux se repérer et se projeter (intitulé, pertinence, descriptif, lisibilité…). **Créer** des passerelles entre les postes et possibilités de formation pour accéder aux postes « passerelles ». **Questionner** sur les raisons d'une démission en vue de travailler sur des actions d'amélioration (action RH et centralisation des éléments).

SOUS CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
UTILISATION DES DISPOSITIFS DE PROFESSIONNALISATION/ FORMATION (DEMANDES DE FORMATION, DPC, VAE...)	**Mettre en place** des actions de formation pour les salariés. **Recourir** aux différents formats de formations : les webinaires, les conférences, les MOOC. **Permettre** aux salariés de choisir des actions de formation qui ne concernent pas directement l'activité de l'entreprise. **Mettre en place** d'autres formes de professionnalisation au-delà de la formation (transfert de compétences, tutorat, binôme, parrainage...). **Reconnaître** les salariés par un accompagnement vers l'obtention de CQP. **Formation** par des experts techniques internes pour vulgariser, rendre accessible cette technicité/partager - mutualiser les expertises métier ou bureautiques. **Avoir** recours à des contrats en alternance (contrat de professionnalisation ou contrat d'apprentissage) et les pérenniser dans l'emploi à la suite de leur contrat. **Proposer** des formations spécifiques aux tuteurs en charge de l'accompagnement des alternants.

SOUS-CATÉGORIES	LISTE NON EXHAUSTIVE D'ACTIONS
ENTRETIENS INDIVIDUELS (ENTRETIENS ANNUELS D'ÉVALUATION, ENTRETIENS PROFESSIONNELS…)	**Réaliser** des entretiens annuels d'évaluation. **Réaliser** des entretiens professionnels (tous les 2 ans). **Mettre en place** des actions spécifiques suite aux entretiens annuels.
INTÉGRATION DES NOUVEAUX ARRIVÉS	**Créer** un processus d'accueil et d'accompagnement des nouveaux entrants (parcours d'intégration, livret d'accueil, valeurs de l'entreprise, organigramme…). **Prévoir** que chaque nouvel·le employé·e ait son mentor, se sente accueilli·e, soutenu·e et suivi·e. **Encourager** la rédaction de rapport d'étonnement des nouveaux arrivés. **Organiser** un séminaire d'intégration avec rencontre des différentes équipes.
EMPLOYABILITÉ ET PARCOURS PROFESSIONNEL DES SALARIÉS	**Favoriser** les passages de contrats précaires (CDD, stages, intérims…) à des CDI quand cela est possible.

LE PARCOURS **D'INTÉGRATION**

PRÉPARER LE PARCOURS D'INTÉGRATION

Sa durée doit être adaptée au contexte de l'entreprise, à l'emploi et au profil du·de la collaborateur·rice recruté·e : 1 à 3 mois.

EN AMONT DE L'ARRIVÉE DU·DE LA COLLABORATEUR·RICE

- S'assurer que le matériel informatique et les différents équipements sont prêts : ordinateur, adresse mail, téléphone portable, fournitures, cartes de visites, clés...
- Informer les membres de l'équipe de sa date d'arrivée, de l'emploi confié, de son positionnement dans l'entreprise et de son profil et les solliciter pour faciliter son intégration.
- Prévoir un binôme d'intégration : un parrain ou marraine et/ou tuteur·rice pour accompagner ses premiers temps.
- Identifier les éléments importants à lui communiquer sur son emploi, son environnement de travail (horaires, restauration, transports…), le fonctionnement de l'entreprise et du secteur d'activité…
- Définir les activités, missions, priorités, objectifs à son arrivée.

CHECKLIST À L'ARRIVÉE DU·DE LA COLLABORATEUR·RICE

À L'ARRIVÉE

- Petit déjeuner d'accueil.
- Recueil des éléments obligatoires (fiche de renseignement, copie CNI, permis de conduire, carte vitale…).
- Signature des documents contractuels.
- Remise des documents liés à l'entreprise (mutuelle, prévoyance, livret d'accueil, règlement intérieur).
- Présentation du tuteur/parrain.
- Remise du plan d'intégration et présentation des objectifs de la période d'essai.
- Tour des services/visite des locaux/présentation du matériel et des outils.
- Temps d'échange avec le manager pour expliciter les missions du poste, les formations prévues, la période d'essai et d'intégration.

ENTRE LE PREMIER ET LE TROISIÈME MOIS

- Dérouler le parcours de formation interne sur les valeurs, procédures, outils métiers.
- Entretien « Point d'étape ».
- Rapport d'étonnement.

TUTEUR/MAÎTRE **D'APPRENTISSAGE**

TUTEUR/MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

SE FORMER POUR MIEUX TRANSMETTRE

Être tuteur/maître d'apprentissage, c'est avant tout être le garant de l'intégration de l'alternant dans l'entreprise, le référent dans son acquisition et sa montée en compétences. C'est un rôle essentiel pour l'évolution professionnelle de l'apprenant, mais également une occasion unique de travailler avec une personne apportant un regard neuf sur l'entreprise. Afin d'endosser au mieux la fonction de tuteur/maître d'apprentissage, une formation est possible pour optimiser cette expérience enrichissante.

FICHE-MISSION DU TUTEUR/MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

MISSIONS

- **Accompagner** l'alternant tout au long de son contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation dans l'entreprise : transmettre son savoir, ses compétences, intégrer l'alternant dans les projets ;
- **Organiser** et planifier le travail de l'alternant ;
- **Évaluer** l'acquisition des compétences de l'alternant ;
- **Assurer** la liaison avec le centre de formation de l'alternant.

COMPÉTENCES CLÉS

- **Être volontaire** pour assurer cette mission ;
- **Être motivé** pour transmettre ses compétences et connaissances professionnelles ;
- **Être à l'écoute** des besoins et des questionnements ;
- **Avoir des compétences managériales**.

CONDITIONS

- **Posséder un diplôme** ou un titre relevant du domaine professionnel correspondant à la finalité du diplôme ou du titre préparé par l'apprenti et justifier de deux années d'exercice d'une activité professionnelle en relation avec la qualification visée par le diplôme ou le titre préparé ;
- **Posséder trois années d'exercice** d'une activité professionnelle en relation avec la qualification visée par le diplôme ou le titre préparé.

VOUS ÊTES DIRIGEANT OU SALARIÉ ? VOUS VOUS RECONNAISSEZ DANS CETTE FICHE-MISSION ET AVEZ ENVIE D'ENDOSSER CE RÔLE ?
VOUS POUVEZ SUIVRE UNE FORMATION POUR VOUS Y PRÉPARER !

Atlas Soutenir les compétences — PLANETE CSCA — GOUVERNEMENT Égalité Fraternité

Document piloté et financé par Atlas, OPCO des services financiers et du conseil, selon des axes de coopération définis dans la convention signée avec le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation avec le concours des fonds collectés au titre de la taxe d'apprentissage.

QUE VA VOUS APPORTER
LA FORMATION ?

- **Connaître l'environnement administratif et juridique** des contrats en alternance ;
- **Préparer l'intégration de l'alternant** dans l'entreprise, en prenant en compte son parcours et ses diversités ;
- **Acquérir les compétences** nécessaires pour encadrer un apprenant et lui transmettre son savoir-faire ;
- **Maitriser la communication** avec le tutoré ;
- **Favoriser son apprentissage et sa réussite** à l'examen, en partenariat avec le centre de formation.

COMMENT TROUVER
UNE FORMATION ?

De nombreux organismes de formations proposent des formations pour préparer les dirigeants et les salariés au rôle de tuteur/maître d'apprentissage.

Les formations proposées sont généralement d'une durée de 7h ou 14h. Pour vous aider à trouver une formation :

- **Vous êtes salarié de l'entreprise** : identifiez une formation en concertation avec votre employeur et/ou le RRH de votre entreprise qui pourront, eux-mêmes, se rapprocher de l'interlocuteur Atlas de l'entreprise ;
- **Vous êtes dirigeant de l'entreprise** : votre interlocuteur Atlas pourra vous accompagner dans votre démarche.

LE TUTORAT : UN ALLIÉ POUR LES COMPÉTENCES DE VOTRE ENTREPRISE

Que ce soit pour un alternant en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, le choix de son tuteur est essentiel. Grâce à lui, vous allez pouvoir :

- **Transmettre des compétences-clés** dans votre entreprise ;
- **Faire connaître votre culture d'entreprise** ;
- **Mieux intégrer** vos nouveaux salariés ;
- **Renforcer la sécurisation** des parcours professionnels et améliorer la performance et l'implication des salariés ;
- Dans certains cas, **développer la collaboration** intergénérationnelle.

LES FINANCEMENTS DE L'OPCO

	CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION TUTEUR	CONTRAT D'APPRENTISSAGE MAITRE D'APPRENTISSAGE
FORMATION TUTEUR / MAÎTRE D'APPRENTISSAGE	L'accompagnement du bénéficiaire d'un contrat de professionnalisation par un tuteur est obligatoire. Durée maximale : **35h** Forfait : **15€ HT** par heure	L'accompagnement d'un apprenti dans l'entreprise par un maître d'apprentissage est obligatoire. Durée maximale : **35h** Forfait : **15€ HT** par heure
AIDE À LA FONCTION TUTORALE	Uniquement si le tuteur a suivi une formation de tuteur Durée maximale : **6 mois** Forfait tuteur : **230€ HT** par mois	∅

POUR EN SAVOIR PLUS **https://bit.ly/2GHshKY**
rubrique « contrat de professionnalisation » ou rubrique « contrat d'apprentissage »

REMERCIEMENTS

Nous remercions l'ensemble des membres de la C.P.P.N.I. de la branche du courtage d'assurances et/ou de réassurances d'avoir participé à la création de ce guide « Cap sur la QVT », et plus particulièrement :

- Amélie BUGEJA
- Audrey FRERET
- Christophe HEBERT
- Nathalie POUVREAU
- Jean-Pierre ARCARO
- Franck DALOZ
- Stéphane DE DADELSEN
- Georges DE OLIVEIRA
- Farida GAOUAOUI
- Laïla KASH
- Benoît LAMY
- Sonia PICHARD
- Françoise RINGEVAL
- Pascal SORT
- Gaëlle LE GLOANEC
- Anne-Sophie SOAS
- Fabienne MESTDAGH
- Ophélie TOUGMA

PLANETE CSCA

LE SYNDICAT DES COURTIERS D'ASSURANCES

PLANETE CSCA
10 rue Auber
75009 Paris
01 48 74 19 12
contact@planetecsca.fr

www.planetecsca.fr

Ce projet a bénéficié du soutien de l'OPCO Atlas

OPCO Atlas
Soutenir les compétences

Réalisation : La Lettre Active