

PLAN D' ACTIONS POUR LA PREVENTION DU STRESS ET DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX A LA CAISSE D'EPARGNE ILE-DE-FRANCE

Le présent document vise à faire obstacle aux situations individuelles et collectives de mal être professionnel qui peuvent conduire à des gestes dramatiques.

Le 8 octobre 2004, les partenaires sociaux européens ont signé l'accord cadre européen sur le stress au travail, transposé dans le droit national au travers de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail du 2 juillet 2008. L'ANI définit le stress comme un état qui *« survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement, et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. »*

Le stress au travail n'épargnant pas le secteur bancaire, les partenaires sociaux de la branche des Caisses d'Epargne ont signé le 15 juillet 2009 un accord collectif national relatif à la mesure et la prévention du stress au travail, prévoyant notamment :

- la réalisation d'un diagnostic permettant d'identifier les principaux facteurs de stress,
- l'élaboration d'un plan d'actions pour la prévention du stress et des risques psychosociaux, et d'un suivi des mesures adoptées.

A la CEIDF, la prévention du stress au travail est une préoccupation constante de la direction depuis plusieurs années.

Dans ce contexte, la Caisse d'Epargne Ile-de-France a missionné le Cabinet STIMULUS pour réaliser une enquête quantitative auprès des salariés de l'entreprise. Le 30 juin 2011, 2993 salariés (soit 78.35% des présents) ont répondu via internet. Cette enquête quantitative a été complétée, en octobre 2011, par des apports qualitatifs recueillis lors d'entretiens auprès de huit groupes de salariés.

La restitution finale de l'enquête Stimulus a permis d'identifier, parmi les 29 facteurs de risques de stress évalués dans le questionnaire, 7 facteurs prioritaires de stress au sein de la Caisse d'Epargne Ile-de-France :

1. Pression temporelle et charge quantitative,
2. Adéquation objectifs / ressources,
3. Justice organisationnelle,
4. Souci du bien-être,
5. Conciliation travail/vie personnelle
6. Contrôle, prévisibilité de la charge,
7. Participation aux décisions.

A partir de ce diagnostic, le Directoire de la Caisse d'Epargne Ile-de-France a souhaité construire, avec les partenaires sociaux, un plan d'actions pour la prévention du stress et des risques psychosociaux. De nombreuses séances de négociation ont eu lieu d'octobre à décembre 2011.

Conformément à l'accord de branche du 15 juillet 2009, il a été intégré la contribution des membres des deux CHSCT et des Médecins du travail.

Il ressort le présent plan de prévention articulé autour de quatre axes majeurs :

1. l'organisation du travail,
2. la relation clientèle,
3. le management,
4. la communication et les ressources humaines.

Ces items sont déclinés en 20 actions concrètes et opérationnelles.

Ce projet a recueilli en janvier 2012 l'avis des CHSCT et du Comité d'entreprise de la CEIDF.

Suite aux événements dramatiques survenus dans la Caisse, la direction a pour objectif une mise en place de ces actions de prévention le plus rapidement possible.

*
* *

I – ORGANISATION DU TRAVAIL

I.1. Outils de suivi d'activité

L'hétérogénéité des déclinaisons des suivis d'activité conduit à des mises en difficultés de certains salariés managers ou non.

Donc :

- uniformiser les outils et les pratiques de suivi d'activité,
- prendre en compte dans la communication la manière dont elle sera perçue (par exemple interdiction des mails comminatoires ...).

Mise en œuvre :

- immédiate.

Des Organisations syndicales considèrent que la suppression des benchmarks et des classements collectifs et individuels est la solution universelle pour éliminer les risques psychosociaux. La direction ne partage pas cette opinion..

Néanmoins, à compter des remises d'avis :

- aucun classement individuel ne sera effectué,
- il n'existera plus de benchmark individuel par ETP ni de challenge individuel et en particulier dans le dispositif de calcul de part variable,
- seul un benchmark de niveau collectif sera maintenu. Ce benchmark, dont le niveau le plus fin est l'agence, ne prendra jamais en compte l'écart au premier. Ce ne sera qu'un classement en rang qui fera l'objet d'un regroupement par décile dans le calcul de la part variable. L'accessibilité au classement sera limitée, sauf pour les hiérarchies à partir des Directeurs de Groupe, à la première moitié du classement,

- les collaborateurs en mobilité PSE dans le réseau continueront à ne pas être pris en compte dans l'ETP benchmark collectif de 2012,
- tout salarié reconnu comme travailleur handicapé par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées ne sera pas compté dans l'ETP benchmark de son agence de rattachement mais dans celui de sa Direction Régionale.

Les relevés des résultats plusieurs fois par jour sont sources de stress.

Pour connaître les résultats de son équipe, chaque manager commercial dispose du PIQ (Production individuelle quotidienne) qui est un outil de suivi de l'activité commerciale quotidienne. Cet outil étant renseigné automatiquement, les remontées manuelles sont donc interdites.

L'accès aux informations du PIQ sera réservé aux salariés de l'entité et à la ligne hiérarchique à compter du 1^{er} janvier 2012.

Les tableaux de suivi « autorisés » de l'activité commerciale à la CEIDF ont été présentés lors du CE du 9 mars 2011. Ils sont déjà publiés et actualisés sur intranet : ecom- pilotage.

A compter de février 2012, ils seront publiés et actualisés dans une rubrique spécifique intranet.

Hors suivi des contingents, la production d'autres tableaux de suivi de l'activité commerciale est sanctionnable.

Un recensement des tableaux de suivi de l'activité des fonctions support sera effectué au cours du 1^{er} semestre 2012.

I.2.Revue des procédures et de leur appropriation.

Tout salarié travaille plus sereinement dès lors qu'il connaît ce qu'il doit faire et comment le faire.

Donc :

- chaque activité doit faire l'objet de procédures facilement accessibles,
- les procédures sont élaborées avec la participation des utilisateurs, testées préalablement à leur mise en place et partagées collectivement par les salariés qui doivent les appliquer,
- les procédures sont revues et mises à jour régulièrement,
- le contrôle du respect des procédures fait partie intégrante du dispositif de contrôle interne et incombe en premier lieu au management.

Mise en œuvre :

- poursuite de la revue des procédures déjà engagée avec un objectif de couverture globale à fin 2012 (au lieu de 2013) avec un point trimestriel d'avancement,
- publication des procédures dans l'espace intranet dédié au fur et à mesure de leur validation partagée,
- amélioration de la diffusion des procédures et intégration dans les formations.

I.3. Actualisation permanente des compétences professionnelles.

Face à une évolution très rapide des métiers de la banque, les compétences doivent être mises à jour en continu pour garantir des conditions de travail normales.

Donc :

- accroissement des volumes des plans de formation en insistant sur les réponses pratiques liées aux réalités de terrain et sur l'évolution des réglementations,
- formation obligatoire (2 à 5 jours) pour tous les salariés qui n'ont pas suivi de formation depuis 5 ans.
- Après tout arrêt prolongé (maladie, retour congés maternité, congés sans solde) programmer un entretien pour évaluer les formations de remise à niveau à mettre en œuvre.

Mise en œuvre :

- plan de formation 2012 à 2014.

I.4. Accompagnement du changement.

L'activité à la CEIDF a profondément été modifiée en quelques années. Les fusions, réorganisations, migrations, nouveaux programmes ... ont été difficiles à suivre pour certains salariés.

Donc :

- tout projet d'organisation soumis à l'avis des institutions représentatives du personnel doit comporter un volet relatif à l'accompagnement des salariés (par une méthode collaborative du type LABEL),
- l'expression des salariés sur la mise en œuvre du projet doit être recueillie.

Mise en œuvre :

- immédiate.

I.5. Gestion des temps.

La visibilité de l'organisation de son travail dans une journée ou une semaine est un facteur de diminution du stress professionnel.

Donc :

- l'organisation des activités par journée ou semaine doit devenir un élément lisible pour tous les salariés,
- chaque entité identifie, d'une manière partagée, la gestion des temps adaptée à son activité tout en restant dans les cadres réglementaire et d'entreprise.

Mise en œuvre :

- immédiate.

Les salariés du réseau souhaitent des plages horaires réservées au traitement administratif de l'activité commerciale.

La direction organisera, au cours du 1^{er} trimestre 2012, des réunions dans toutes les unités en contact direct avec la clientèle. L'objectif est que l'équipe s'organise collectivement pour accéder à ce souhait dans le cadre des référentiels existants.

Le nombre de corrections de badgeage « locaux » est source de conflits.

Les assistantes conservent la possibilité de rectification des absences de badgeage. Les corrections de badgeage seront centralisées au niveau du pilotage RH à partir d'un site intranet dédié et le salarié concerné sera prévenu de cette correction de badgeage.

Il est rappelé que :

- les réunions de collaborateurs doivent se tenir dans le cadre des plages horaires de travail,
- tout collaborateur à son poste de travail doit badger. Des contrôles de cohérence seront organisés.

Les cadres constituent une population soumise à un stress important. Leur durée de travail en est peut être une des causes. Une part importante des cadres, disposant d'une autonomie importante dans l'organisation de leur emploi du temps, n'ont pas d'horaires spécifiques à réaliser et ne sont pas soumis à un contrôle précis des heures travaillées. Pour les cadres au forfait, le plafond de jours travaillés sur l'année est fixé à 206 jours, soit douze jours de moins que les dispositions légales.

Afin de s'assurer que la charge de travail des collaborateurs exécutant leurs fonctions dans le cadre de forfaits en jours sur l'année, n'est pas exagérée, le dispositif de suivi suivant est mis en place :

- auto déclaration mensuelle du respect des durées minimales de repos quotidien et hebdomadaire,
- auto déclaration mensuelle des éventuelles journées de travail supérieures à 10 heures et du dépassement de 48 heures travaillées dans une semaine,
- la DRH procédera à des vérifications, trimestrielles et par sondage, de la cohérence entre les relevés des badges d'accès aux locaux Athos et/ou les relevés informatiques de « connexion user » avec les auto déclarations,
- en cas de dépassement récurrent, un entretien sera réalisé entre le collaborateur et son manager. Si la situation ne se régularise pas, un entretien sera programmé avec la DRH,
- un entretien annuel sera organisé pour tous les cadres au forfait afin de vérifier, sur la base d'un questionnaire, le respect des temps de repos, la durée des temps de travail, la charge de travail et l'articulation de l'activité professionnelle et la vie privée.

I.6. Objectifs et effectifs

Les difficultés d'adéquation des objectifs aux moyens disponibles peuvent créer des sentiments d'iniquité et donc des facteurs de stress inutiles.

Donc :

- le dispositif d'élaboration partagée des objectifs décrits dans l'article 5 de l'accord collectif du 18/02/2010 est globalement conservé,
- un dispositif de prise en compte des moyens disponibles sera mis en œuvre.

Mise en œuvre :

- immédiate.

Le dispositif de répartition des objectifs annuels associant les collaborateurs jusqu'au niveau de l'agence est le suivant :

- traduction des ambitions commerciales globales en objectifs produits déclinés par marché en nombre, volume, PNB,
- répartition de ces objectifs par point de vente en tenant compte des spécificités et potentialités de chaque zone de chalandise (forces/faiblesses) et des moyens disponibles constatés de l'année précédente,
- temps de partage et de débat au sein des Directions Régionales, puis des Groupes et des agences avant arbitrages définitifs.

Le dispositif de prise en compte des moyens (applicable dès le calcul de la part variable 2011) est le suivant :

- les objectifs quantitatifs collectifs de la BDD servant de base aux calculs des objectifs individuels tiendront compte en fin d'année de la différence entre les effectifs affectés au cours de l'année et ceux ayant servi à la fixation de ces objectifs.
- lors de l'arrêté de part variable de fin d'année de la BDD, les objectifs individuels sont recalculés en fonction du taux de présence du collaborateur, communiqué par la DRH.

*
* *

II – RELATION CLIENTELE CONFLICTUELLE

II.1. Identification et traitement en amont des causes d'incivilités

Au delà des agressions liées au vol d'espèces, les relations avec la clientèle peuvent être sources de risques psychosociaux à fort impact sur la santé des salariés.

Donc :

- mettre en place une méthode de relevé permanent des causes d'incivilité.

Mise en œuvre :

- 2012.

Toute incivilité devant être déclarée, un point trimestriel des déclarations sera présenté pour débat et recherches de solutions aux CHSCT et au CE.

Cette approche a pour objectif de rechercher des solutions concrètes comme :

- l'utilisation effective et dans toutes les agences des cartes Tempo pour les retraits ou les dépôts,
- la prévention des RPS dans l'évaluation des circuits de décision et des niveaux de délégation. L'objectif est d'identifier les bons niveaux d'autonomie pour désamorcer les conflits inutiles tout en donnant de l'assurance aux salariés,
- la poursuite d'« Entreprise numérique » tout en ne tolérant plus les lenteurs et pannes répétitives de la téléphonie et de l'informatique.

II.2. Formation à la gestion des incivilités

La situation à la CEIDF nécessite d'organiser à nouveau un cycle obligatoire de formation à la gestion des incivilités.

Donc :

- Formation obligatoire de tous les salariés en contact direct avec la clientèle.

Mise en œuvre :

- 2012-2013.

Le contenu de cette formation fera l'objet d'une présentation au cours du 1^{er} trimestre 2012 aux CHSCT. La direction de la formation la mettra ensuite en œuvre.

II.3. Procédure commerciale et juridique des incivilités

L'actuelle procédure relative au traitement des incivilités est incomplète

Donc :

- la procédure doit être revue.

Mise en œuvre :

- 2012.

La nouvelle procédure s'inscrira dans les principes de base suivants :

- toute agression et incivilité doit être déclarée. En fonction du niveau de répercussion sur l'état de santé du salarié, il peut être fait une déclaration d'accident de travail. Une procédure sera mise en place,
- toute agression physique ou verbale grave conduit à la rupture de la relation commerciale,
- il est impératif de déposer plainte dans les cas graves.

L'objectif sera, en fonction de la nature de l'incivilité, de définir le traitement commercial et juridique à mettre en œuvre et les mesures éventuelles d'accompagnement du ou des salariés concernés. Les trois grands types d'incivilités devront être traités : l'agression physique d'un salarié, le dommage à l'environnement de travail des collaborateurs, les agressions verbales ou écrites.

II.4. Accompagnement des victimes d'incivilités

L'accompagnement actuel des collaborateurs victimes est considéré par tous comme étant de qualité. Néanmoins la vigilance implique de revisiter annuellement les pratiques.

Donc :

- examen annuel aux CHSCT du nombre de déclaration d'accident du travail au titre des incivilités et examen de la procédure.

Mise en œuvre :

- 2012.

*
* *

III – MANAGEMENT

III.1. Renforcer une pratique managériale plus équilibrée.

Les outils de pilotage de l'activité et des résultats peuvent induire des pratiques de management déséquilibrées car privilégiant trop les résultats par rapport à l'accompagnement individuel des collaborateurs.

Donc :

- **Promotion de modalités de management et de déclinaison d'outils de pilotage qui favorisent le développement des collectifs de travail et des salariés.**

Mise en œuvre :

- **2012.**

Les pistes de réflexion peuvent être :

- **porter une attention plus forte aux efforts fournis, aux difficultés rencontrées, aux initiatives prises,... et promouvoir les postures managériales de type coaching,**
- **réviser les fiches emplois des hiérarchies commerciales en prenant en compte la prévention des risques psychosociaux ainsi que le soutien aux collaborateurs managers ou non,**
- **identifier la bonne fréquence du suivi des objectifs et respecter la fréquence de deux entretiens individuels d'activité (EIA) par mois à partir du support dédié,**
- **encadrer l'usage des reporting en privilégiant le temps consacré au management des équipes.**

III.2. Formation aux fondamentaux du management et aux risques psychosociaux

La dimension managériale et la capacité de chaque hiérarchique à piloter, avec ses équipes, son activité de façon partagée, est l'un des facteurs essentiels du bien-être au travail. Certaines dérives constatées peuvent générer des situations de stress.

Donc :

- **Formation de tous les managers à la prévention et à la détection des risques psychosociaux.**
- **Formation obligatoire de tous les managers à la réglementation sociale et aux fondamentaux du management dont le pilotage de l'activité (respect mutuel, animation sur le « comment » au-delà du « combien », échange sur les bonnes pratiques...).**

Mise en œuvre :

- **2012 pour la formation à la prévention et à la détection des risques psychosociaux.**
- **2012 et 2013 pour la seconde formation.**

Le plan de formation 2012 prévoit la formation des managers à la prévention du stress et des risques psychosociaux.

La formation 2012 sera effectuée à raison d'une journée par semestre. La présence sera obligatoire Une évaluation sera effectuée en final.

Les premières sessions débiteront en mars 2012. Le contenu de la formation sera présenté pour information aux partenaires sociaux.

III.3 : Accompagnement individuel des managers

Un manager en difficulté met en difficulté une part importante de ses collaborateurs.

Donc :

- Mise en place d'un accompagnement personnalisé pour le manager en difficulté relationnelle avec son équipe, soit à l'initiative du salarié concerné, soit sur demande de la direction.

Mise en œuvre :

- Immédiate.

III.4. Mise en place d'une veille sur le climat interne de l'entité

Le renforcement des temps d'échanges entre les salariés d'une agence ou d'une entité, sur l'organisation du travail au sein de l'équipe et le climat interne contribuent à limiter les risques de stress et peuvent donc améliorer les conditions de travail.

Donc :

- Organisation d'un comité d'agence et service semestriel dédié spécifiquement au climat interne au sein de l'équipe, à l'organisation du travail et à l'échange sur les éventuelles difficultés rencontrées. Il sera rappelé l'importance des échanges en face à face dans la même entité. Cette réunion devra faire l'objet d'un compte-rendu transmis à la hiérarchie avec copie à la DRH.
- Mise en œuvre d'une action annuelle de prévention du stress et des risques psychosociaux au sein de chaque agence ou service, à communiquer à la hiérarchie et à la Direction des Ressources Humaines.

Mise en œuvre :

- 2^{ème} trimestre 2012.

A titre expérimental, le Document unique sera utilisé dans des modalités à définir.

III.5. Délégations du personnel et management de proximité.

L'animation des Délégations du personnel, actuellement portée exclusivement par la DRH, peut être mieux partagée avec le management de proximité.

Donc :

- Créer des délégations du personnel au niveau de chacune des cinq directions régionales et du siège.

Mise en œuvre :

- 2^{ème} trimestre 2012 lors des élections professionnelles.

*
* *

IV – COMMUNICATION ET RESSOURCES HUMAINES

IV.1 Refonte de l'intranet

La multiplication des informations contenues sur le site intranet et la difficulté d'y accéder rapidement et simplement, engendrent pour les salariés, une perte de temps, un manque de repère et de visibilité, et peut donc générer du stress.

Donc :

- Adapter à nos besoins un moteur de recherche performant par mot-clé qui sache puiser dans les nombreuses bases de données.
- Tenir à jour les bases de données.

Mise en œuvre :

- à partir de début 2012.

IV.2. Communication aux salariés sur l'accompagnement en cas de difficultés.

Une méconnaissance des moyens mis à disposition de chacun en cas de difficultés rencontrées au sein de l'entreprise peut contribuer à renforcer l'isolement du salarié et peut ainsi accentuer son mal être.

Donc :

- Communication semestrielle personnalisée reprenant les moyens et les interlocuteurs disponibles pour l'accompagner en cas de difficulté.
- Publication et mise à jour permanente sur intranet.

Mise en œuvre :

- Immédiate.

Plus un salarié est en difficulté plus il a besoin d'une procédure claire, connue de tous et incontestable. La hiérarchie ne peut porter seule cette fonction. La DRH mettra en place un dispositif garantissant un traitement rapide mettant en œuvre un partenaire extérieur qui travaillera en coordination avec la DRH, dont la médecine du travail.

IV.3. Prise en compte de l'impact RPS lors de projets de réorganisation.

Tout projet de réorganisation peut susciter, pour les salariés concernés, des interrogations ou des incompréhensions susceptibles de générer une tension.

Donc :

- Prise en compte, dans tout projet de réorganisation soumis à avis du Comité d'Entreprise, de l'impact sur les risques psycho sociaux.
- Proposition de mesures d'accompagnement des salariés impactés.

Mise en œuvre :

- Immédiate.

IV.4. Règles de gestion des remplacements

Malgré plus de 400 recrutements en 2011, certaines unités souffrent d'effectifs inférieurs à ceux qu'ils escomptaient. Dans ce cadre, des arrêts de longue durée assombrissent la projection dans l'avenir de l'organisation du travail.

Donc :

- Publication d'une règle des remplacements.
- Mise en réflexion de l'opportunité d'affecter certains salariés en fonction de leur emploi sur des « postes nomades ». La direction présentera le résultat de sa réflexion fin mars.

Mise en œuvre :

- Février 2012 pour la règle des remplacements.

IV.5. Règles de mobilité et rapprochement domicile/travail

De nombreux salariés se plaignent des difficultés à voir aboutir leurs demandes de mobilité et de rapprochement domicile/travail malgré la mise en place d'un dispositif dédié.

Donc :

- Publication d'une règle des mobilités.
- Formalisation du dispositif de rapprochement domicile/travail.

Mise en œuvre :

- Février 2012 pour la présentation au CE des règles de mobilité.
- 1^{er} trimestre 2012 pour la formalisation du dispositif de rapprochement domicile/travail.

Un site dédié sera directement accessible aux salariés souhaitant un rapprochement domicile/travail. Il sera exclusivement piloté par la DRH.

*

* *