



Août 2018

# BILAN D'ACTIVITÉ 2017



Commission paritaire nationale santé,  
sécurité et conditions de travail



## Édito

Cette année encore, la commission paritaire santé, sécurité et conditions de travail s'est engagée à soutenir la politique ambitieuse mise en œuvre, en la matière, au sein du Régime général de Sécurité sociale.

Ce quatrième bilan de l'instance retrace les activités et les échanges qui ont eu lieu au cours des quatre séances organisées en 2017.

Il offre ainsi une synthèse des bilans des trois plans d'action dont le terme est prévu fin 2017 ; ceux des branches Retraite, Recouvrement et Famille. L'Assurance Maladie a, quant à elle, partagé avec les membres de l'instance un bilan intermédiaire, son plan couvrant la période 2015/2018.

Ces bilans sont l'occasion de revenir sur les principales réalisations produites et d'illustrer le déploiement d'un engagement national par le témoignage d'un organisme investi dans la mise en œuvre d'une action locale particulière.

Le bilan d'activité s'attache également à rendre compte de démarches complémentaires, concernant des thématiques importantes relatives à la santé. A l'instar de l'année 2016, la question du handicap a ainsi fait l'objet en 2017 d'une attention particulière. L'Ucanss a veillé à informer régulièrement la commission des travaux conduits dans le cadre de la convention AGEFIPH. Le Groupe UGECAM a également été invité à témoigner de son engagement en la matière, à travers la mise en œuvre des dispositifs PARTHAGE et PASS P'AS.

Par ailleurs, dans son rôle de promoteur de bonnes pratiques, la commission paritaire a invité un grand témoin, Monsieur Charles Parmentier de l'ANACT, à venir partager ses réflexions et travaux conduits en matière de compréhension de la charge de travail. Sa prise en compte est fondamentale dans la mission d'encadrement, concernant les collaborateurs et les responsables eux-mêmes. La commission paritaire a pour rôle de mettre en avant de telles réflexions et analyses.

Enfin, ce bilan est l'occasion de revenir sur un événement marquant : le premier séminaire organisé à l'attention des référents santé. Réunissant plus de 180 référents, cet événement fut riche d'enseignement et a permis d'engager une dynamique d'échange entre pairs qui se poursuit depuis le réseau social créé à leur intention « le U-référents santé ».

Vous en souhaitant bonne lecture,

**Gaudérique Barrière**  
Président

**Sihem Anne**  
Vice-Présidente



# Sommaire

<b>1/ Le bilan par branche de législation des politiques de santé au travail</b>	<b>P.5</b>
- Plan d'action de la branche Retraite relatif à la Santé, à la sécurité et aux conditions de travail 2015/2017	P.5
- Plan d'actions santé au travail 2014/2017 du réseau Recouvrement	P.8
- Plan d'actions qualité de vie au travail 2013/2017 de la Branche Famille	P.12
<b>2/ Le suivi de la mise en œuvre du plan Santé, Sécurité et Conditions de Travail de l'Assurance Maladie 2015/2018</b>	<b>P.15</b>
<b>3/ À l'instar de l'année 2016, la question du handicap a fait l'objet en 2017 d'une attention particulière</b>	<b>P.18</b>
- Les dispositifs PARTHAGE et Pass P'As	P.18
<b>4/ La Commission paritaire s'attache à piloter et suivre les effets de la politique en santé au travail du Régime général</b>	<b>P.20</b>
- Le tableau de bord 2016 de la performance sociale	P.20
- L'offre de formation interbranche « Santé au travail »	P.20
- Le bilan annuel de la cellule d'écoute interbranche	P.21
- Le témoignage de l'ANACT : pour aller plus loin en matière de compréhension de la notion de charge de travail	P.23
- Les référents santé, sécurité et conditions de travail : retour sur le séminaire-dédié du 29 novembre 2017	P.26



La Commission paritaire nationale santé, sécurité et conditions de travail, créée par le Protocole d'accord du 16 novembre 2012 relatif à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail s'est réunie à quatre reprises au cours de sa cinquième année d'exercice.



**La commission paritaire nationale : un acteur du dialogue entre les parties prenantes des politiques institutionnelles de prévention en santé, sécurité et conditions de travail.**

**La commission paritaire nationale a pour mission d'assurer une veille et un suivi quant aux effets des politiques institutionnelles en santé au travail.**

2017 a vu arriver à son terme les plans d'actions des réseaux Retraite, Recouvrement et Famille.

Tel que prévu par le protocole d'accord du 16 novembre 2012, la CNAV, l'ACOSS et la CNAF ont procédé à la présentation aux membres de la commission paritaire nationale du bilan des actions et expérimentations menées au sein de leur réseau.

L'Assurance Maladie a proposé quant à elle un bilan intermédiaire, son plan d'action couvrant la période 2015-2018.

**1/**

## Le bilan par branche de législation des politiques de santé au travail



La Branche Retraite, dans le cadre de sa Convention d'Objectifs et de Gestion, a inscrit son action dans la continuité et conserve les 5 ambitions définies lors du premier plan, à savoir :

1. Donner du sens au travail
2. Améliorer les conditions de travail par une nouvelle approche de l'organisation du travail
3. Anticiper les impacts des changements sur les conditions de travail
4. Améliorer les pratiques managériales
5. Organiser la prévention des risques et former / outiller les acteurs de la prévention

Ce second plan d'action 2014/2017, composé de 11 actions et 2 expérimentations :

- ♦ s'inscrit dans la continuité du premier à plusieurs niveaux ; d'une part, la poursuite d'actions définies dans le premier plan, et d'autre part, la définition de nouvelles actions, issues des résultats des actions précédentes.
- ♦ est le reflet d'une ambition partagée entre les acteurs nationaux et locaux, et entre les processus métier, RH, communication, informatique et contrôle de gestion.
- ♦ est le reflet d'une volonté de définir des actions au plus près des besoins des salariés, d'actions opérationnelles, pratiques et innovantes.

## PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE BILAN

### Donner du sens au travail

Développement depuis 2015 d'une communication interne nationale davantage orientée sur l'explication des projets de branche, en articulation avec les communications régionales.

Développement d'outils collaboratifs (2015 : Air, 2016 : Skype pro, Jump) permettant un accès facilité à l'information, la transversalité et le travail en réseau.

Les représentants des Directions Métier et Support ont été associés en amont, à la déclinaison des orientations stratégiques de la branche en propositions d'indicateurs. Chaque fiche indicateur rappelle la finalité poursuivie au regard des ambitions portées par la COG.

### Améliorer les conditions de travail par une nouvelle approche de l'organisation du travail

Refonte du dispositif d'instructions nationales et définition de modalités d'appropriation couvrant l'ensemble des processus Métier. Ces instructions, relues par le réseau pour garantir leur caractère opérationnel, comportent 3 parties : une partie rappel de la réglementation, une partie métier, une partie outil.

Définition et mise en œuvre d'un programme annuel d'amélioration des outils informatiques : 16 évolutions SI ont été mises en production dans ce cadre.

Optimisation de l'interface d'accès aux différentes applications métier au travers du déploiement du Bureau métier.

Intégration de la dimension ergonomie des matériels dans le plan d'équipement informatique : réalisation d'une étude ergonomique des postes pour le déploiement du bureau métier, généralisation des écrans 27 pouces.

#### Expérimentations

#### **Sensibiliser les managers, dans leurs pratiques managériales, à laisser des marges de manœuvre aux salariés et à les organiser.**

A l'issue d'un état des lieux des pratiques, réalisé par voie de questionnaire administré aux managers, l'expérimentation a conduit à :

- la réalisation d'un guide de bonnes pratiques avec une grille d'auto-positionnement
- la mise en place d'ateliers de sensibilisation

#### **Préserver les collectifs de travail, avec la mise en place de groupes d'échange de pairs**

Un état des lieux des pratiques a été réalisé sur la base d'un recensement local pour identifier :

- le type d'espace où les salariés ont parlé du travail au sein de la caisse et exemples d'espace de discussion autour du travail ;
- le profil des participants à ces espaces ;
- la finalité de l'espace de discussion du travail ;
- la fréquence d'organisation de ces espaces ;

Les CARSAT utilisent de plus en plus les espaces de discussion dans le cadre de groupes projet, réunions d'équipe, groupes de partage de pratiques, formations. Il appartient à la CNAV de faire connaître au réseau ce recensement de pratiques.

**Anticiper les impacts des changements sur les conditions de travail**

Poursuivre et renforcer les démarches d'analyse des impacts RH lors de projets de transformation, de réorganisation :

- La démarche a été déployée sur plus d'une cinquantaine de projets métier dans le réseau de branche.
- Plus de 35 personnes ont été désignées au sein des Directions RH des organismes en tant que « Pilote RH » de la démarche afin d'accompagner les Directions métier, sur la base de la démarche d'analyse des impacts RH.
- Un parcours de formation a été construit pour professionnaliser les acteurs RH sur l'accompagnement du changement et généraliser la méthodologie.

**Améliorer les pratiques managériales**

Diffusion en novembre 2016 des repères managériaux qui proposent des clés de lecture sur les pratiques managériales significatives, collectives ou individuelles, ces attendus mettent l'accent sur les appuis et ressources mobilisables.

**Organiser la prévention des risques et former / outiller les acteurs de la prévention**

8 CARSAT ont signé un accord, 7 CARSAT ont mis en œuvre un plan d'actions, 1 projet d'accord est en cours.

Création et mise à disposition de l'outil de gestion et de suivi des incivilités et agressions

Les travaux ont débuté en 2015 par un recensement des pratiques et des outils mis en œuvre au niveau de la Branche Retraite et dans l'institution (benchmark CNAF).

Il a été acté de recourir à l'outil développé par la CARSAT de Montpellier. Cet outil a été mis à disposition du réseau en juillet 2017. Des outils d'accompagnement pour faciliter l'application locale ont été réalisés.

Le déploiement local de l'outil de gestion et de suivi des incivilités et agression est en cours dans la majorité des caisses et devrait être complet d'ici la fin de l'année 2017.



Le plan d'action 2014-2017 se compose de 4 axes :

- ◆ Axe 1 : Socle d'une politique santé ;
- ◆ Axe 2 : Conditions de travail et dialogue social ;
- ◆ Axe 3 : Ecoute et accompagnement des salariés ;
- ◆ Axe 4 : Management.

### Axe 1 : Socle d'une politique santé

Cet axe comprend 4 items :

#### 1. Négocier et élaborer un accord ou un plan d'action

A ce jour, 10 accords ont été signés et 10 plans d'action ont été élaborés sur 23 organismes. Les autres organismes se sont référés au plan d'action de la branche recouvrement.



#### L'approche globale de la qualité de vie au travail conduite par l'Urssaf de Lorraine

Le réseau des URSSAF a connu une restructuration à partir de 2012 avec la régionalisation des organismes. En Lorraine, les quatre organismes départementaux ont été fusionnés dès 2013. Dans ce contexte une approche globale de prévention a été engagée.

Celle-ci s'appuie sur la création d'un comité de prévention régional, instance de partage et de réflexion, regroupant une dizaine de collaborateurs : un représentant de la DRH, des salariés, des managers et des représentants du personnel à savoir le Secrétaire du Comité d'entreprise et les secrétaires des CHSCT locaux.

L'instance se réunit quatre fois par an depuis quatre ans.

Depuis sa création, le comité a notamment élaboré une procédure d'alerte du salarié lorsque surviennent des situations de travail difficiles

En 2014, période de négociation de la COG, le comité de prévention régional a souhaité que la démarche QVT soit inscrite dans les engagements de la convention.

Cette démarche a également été inscrite de manière transversale dans le projet d'entreprise.

Ce projet d'approche globale de la qualité de vie au travail a été conduit avec l'ARACT. L'approche de la qualité de vie au travail s'est faite sur les six champs d'action établis par l'ARACT : l'égalité des chances, le développement professionnel, l'organisation du travail, les relations de travail et le climat social, la santé au travail, et l'association à la conduite du changement.

Cette démarche QVT a déjà eu un impact sur le climat social de l'URSSAF de Lorraine. Il existe un dialogue social de qualité au sein de l'organisme qui s'appuie sur davantage d'association des acteurs dans les projets.

Les salariés mettent en avant la QVT comme une exigence collective au quotidien. Désormais, chacun est acteur de la QVT de son collègue.

## **2. Désigner et former un référent santé**

Un réseau de référents santé a été créé au sein de la branche. Au 31 décembre 2017, 46 référents santé ont été désignés, dont 72% ont suivi la formation interbranche.

## **3. Elaborer et mettre à jour le document unique**

A partir de 2014, du fait de la régionalisation, la branche a mis en place une formation pour accompagner les organismes sur l'élaboration du document unique. Les URSSAF ont identifié des attentes, notamment l'intégration au document unique des risques psychosociaux (RPS). Dans ce cadre, le marché mutualisé porté par l'UCANSS et mis à la disposition des organismes au 1<sup>er</sup> trimestre 2018, permettra d'accompagner le réseau sur ces aspects.

## **4. Former les acteurs de la prévention**

Des actions intégrant une sensibilisation à la santé ont été intégrées au plan de formation national de la branche. 548 jours de formation ont été dispensés auprès des CHSCT au cours des 4 exercices. En outre, près de la moitié des organismes a formé au moins 50% des managers sur la santé au travail.

## **Axe 2 : Conditions de travail et dialogue social**

Cet axe regroupe 3 actions :

### **1. Rationaliser et clarifier les indicateurs et le sens des objectifs**

La branche a réduit le nombre d'indicateurs COG et notamment les indicateurs CPG.

### **2. Encourager le dialogue sur l'organisation du travail**

La méthodologie fournie par le biais d'expérimentations a été transmise aux organismes. De nombreux organismes ont déjà mis en place des actions, telles que des réunions de service ciblées sur les conditions de travail ou encore des groupes de pairs qui échangent sur les dysfonctionnements et les propositions d'amélioration soumises à leur Direction.

En outre, une démarche d'optimisation des processus est en cours avec le concours d'un prestataire spécialisé en santé au travail.

Enfin, la démarche de codéveloppement a été mise en place.

### **3. Anticiper les impacts des changements sur les conditions de travail**

Il était envisagé de mener le même travail que celui réalisé par la CNAV en livrant la grille d'analyse d'impact RH, ce qui a été fait en 2016. Cette grille doit désormais être accompagnée et soutenue en local auprès des référents et des RH qui auraient à la mettre en œuvre.

## **Axe 3 : Ecoute et accompagnement des salariés**

Cinq actions composent cet axe :

### **1. Lutter contre les incivilités et les risques d'agression**

Il est envisagé de travailler sur une procédure harmonisée pour la branche.

### **2. Permettre aux salariés de disposer d'une cellule d'écoute**

Le réseau des URSSAF a recours au marché interbranches Pros-Consulte. A ce jour, le taux d'appels au sein de la Branche est inférieur à 1%. Par conséquent, la communication sera renouvelée pour assurer un niveau de notoriété suffisant du dispositif.

### **3. Prévenir le risque routier**

Des actions de prévention ont été engagées. Les organismes ont accompagné les populations à risque et des formations à l'écoconduite et aux risques routiers sont dispensées régulièrement. Ces actions seront maintenues dans le prochain plan.

#### **4. Lutter contre les addictions**

Une formation au sein de la Branche a été déployée en 2014 auprès des référents santé et de certains managers. En outre, un espace-dédié a été développé dans l'intranet de Branche permettant aux collaborateurs de s'informer sur différents champs.

#### **5. Accueillir les nouveaux embauchés**

Une démarche d'accueil pour les nouveaux arrivants a été mise en place. Cette action d'accompagnement est désormais intégrée dans les organismes.

### **Axe 4 : Management**

Cet axe s'articule autour de 4 actions :

#### **1. Améliorer les pratiques managériales**

La Branche a souhaité accompagner les organismes à travers des formations, notamment la formation « manager autrement » qui permet d'accompagner les collaborateurs sur l'évolution du rôle du manager avec le management à distance et partagé, lié à l'organisation du réseau. 834 stagiaires ont été formés sur ces aspects.

Par ailleurs, les nouveaux managers ont été accompagnés de façon individualisée sous forme de coaching, afin de répondre à leurs attentes et leurs besoins.

Enfin, la démarche de codéveloppement a été testée pour une population spécifique, puisqu'elle s'adresse aux managers dans un premier temps.

#### **2. Veiller à l'équilibre de la charge de travail**

Lors de l'analyse des données du BSI, des points d'étape ont été effectués concernant les actions à mener par les organismes, afin de construire des actions sur les sujets locaux.

L'utilisation de la visioconférence et la réduction des déplacements peuvent contribuer à veiller à l'équilibre de la charge.

#### **3. Assurer la cohérence du management**

#### **4. Redéfinir les marges de manœuvre**

L'un des objectifs consistait à clarifier les rôles, les responsabilités et le positionnement des managers au sein des organismes. Il s'agissait également de repositionner la fonction managériale dans les organismes en redonnant de l'importance et de l'autonomie aux managers.

Un guide d'accompagnement à la construction d'une charte managériale a été diffusé et des groupes de pairs se sont développés.

## LES EXPÉRIMENTATIONS

### Expérimenter l'organisation d'un dialogue avec les salariés sur la notion de qualité de service rendu

L'organisme Pajemploi Auvergne a travaillé sur la qualité de service pour les cotisants. Cette expérimentation a permis de mettre en place un groupe de travail qui a défini la qualité de travail pour l'organisme et pour le service.

Cette expérimentation a été appréciée par les collaborateurs qui ont pu s'exprimer sur les enjeux du service rendu et sur leurs attentes. Ils ont formulé des propositions sur l'amélioration des flux entrants et sur la façon de conduire les process dans leur organisme. Cela a répondu par ailleurs à plusieurs de leurs attentes. En échangeant entre eux, en lien avec leur manager, ils ont constaté une déperdition de communication sur certains aspects du service rendu.

### Préserver les collectifs de travail

L'URSSAF de Franche-Comté a mis en place une expérimentation sur deux groupes tests : un groupe managers de proximité et un groupe accueil comprenant chacun 7 séances de travail avec un psychologue externe à l'organisme.

A l'issue des 7 séances, il est apparu que cela permettait de faire un point sur ses pratiques professionnelles, de créer une véritable cohésion de groupe et de prendre de la distance par rapport à la pratique professionnelle.

### Expérimenter une nouvelle approche de l'organisation du travail

Le centre national Pajemploi a choisi, d'une part, de travailler sur une nouvelle forme d'organisation à débattre. L'intérêt de la démarche a été de redonner la parole aux agents. Des propositions ont été transmises et retenues pour améliorer l'organisation quotidienne du travail.

D'autre part, une réflexion menée avec les cadres managers sur plusieurs axes d'organisation managériale a été engagée, dans l'esprit de rendre de l'autonomie aux salariés. Cela a permis de répondre à une grande partie des attentes exprimées par les cadres sur l'autonomie et la clarification des rôles.

Le plan d'actions couvre la période de la COG actuelle, de 2013 à 2017. Les ambitions portées par le Plan d'Action Qualité de vie au Travail (PAQT) sont de concilier les objectifs de performance de la COG et la qualité de vie au travail. Cela implique de préserver la santé des salariés, mais aussi de l'améliorer.

Le plan se compose de 6 axes.

### PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE BILAN

<p><b>Piloter les changements en intégrant leurs impacts sur les conditions de travail</b></p>	<p>Formalisation et mise en œuvre d'une méthodologie de conduite du changement : conception et diffusion d'un guide, d'outils de conduite de changement « démarche MC2 » et création d'un dispositif de formation (317 directeurs et ADD, 60 chefs de projets ont suivi cette formation).</p> <p>Identification des passerelles et des parcours entre les principaux métiers de la Branche et les faire connaître : création d'un observatoire des métiers, déploiement d'un progiciel de gestion des RH « SI Talents » intégrant les volets GPEC-formation-entretiens professionnels, diffusion d'un guide méthodologique GPEC.</p>
<p><b>Donner du sens au travail</b></p>	<p>Renforcement de la communication autour des orientations stratégiques de la Branche, des principaux changements et de leurs impacts : création d'instances nationales de pilotage d'experts régionaux sur des domaines variés et mise en place de processus de consultation du réseau en amont de lettres-réseau, doctrines, projets d'ampleur.</p> <p>Clarification du sens des objectifs et rationalisation des indicateurs : mise en place de la démarche Lean à travers la démarche de Qualité intégrée et développement du management visuel au sein des équipes.</p>
<p><b>Adapter les organisations et soutenir les fonctions managériales</b></p>	<p>Incitation des organismes à clarifier le rôle et les responsabilités des différents niveaux de management opérationnel : appui par un prestataire pour établir une grille de positionnement des activités et compétences managériales actuelles et cibles.</p> <p>Formation à la prévention des risques en matière de sécurité et santé des salariés à l'attention des managers et mise à leur disposition d'outils: la CNAF a participé à la conception et au déploiement d'un dispositif de formation adapté et à son intégration dans les dispositifs de formation SAM MO et SAM MS, diffusion de fiches pratiques managers à partir de situations du quotidien vécues (apports méthodologiques, conseils pratiques, orientation).</p>
<p><b>Améliorer les conditions de travail</b></p>	<p>Elaboration d'un diagnostic sur la santé et les conditions de travail au sein de la Branche Famille : diagnostic conduit avec un prestataire qui a abouti à l'élaboration de la méthode de conduite des changements « MC2 ».</p> <p>Accompagnement des organismes dans la prévention et la gestion des incivilités et agressions à l'accueil : déploiement généralisé de l'outil RECIT à toutes les CAF, mise à disposition de fiches RH, élaboration d'une campagne de communication interne et externe.</p> <p>Facilitation de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale : adhésion de la CNAF à l'Observatoire de la parentalité et promotion en interne de la charte de la parentalité en entreprise, repérage et partage des pratiques innovantes d'organismes en faveur de la conciliation vie professionnelle / vie familiale.</p>

<p><b>Prévenir et détecter les risques</b></p>	<p>Identification et formation du réseau de référents Santé et Sécurité au travail (SST) : création d'un annuaire des référents SST.</p> <p>Elaboration et mise à jour de(s) document(s) unique(s) des organismes : accompagnement des organismes qui sollicitent une intervention de la CNAF.</p> <p>Conduite de l'enquête Vie au Travail en 2016.</p>
<p><b>Organiser la prise en charge des salariés en souffrance</b></p>	<p>Mise disposition de tous les salariés d'une cellule d'écoute et d'accompagnement psychologique : élaboration des campagnes de communication pour assurer la notoriété du dispositif.</p> <p>Diffusion des procédures-type de situations de crise : élaboration de fiches managers et RH pour gérer des situations de crise.</p> <p>Accompagnement des salariés dans la réparation des dommages dont ils ont peut-être été victime suite à une agression : plusieurs marchés sont actuellement mis à la disposition des CAF :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la responsabilité civile dans le cadre du Plan national d'assurance inter-régimes (01/04/2016 jusqu'au 31/12/2019)</li> <li>- le risque agression dans le cadre d'un marché national (branche famille uniquement, depuis le 05/02/2015 jusqu'au 31/12/2018).</li> </ul>
<p><b>Expérimentations</b></p>	<p>Organiser un dialogue avec les salariés sur la notion de qualité de service rendu : intégration de cette notion dans les actions d'amélioration abordées dans le cadre du management visuel et des démarches Lean.</p> <p>Identifier les marges d'autonomie possibles dans le travail : Expérimentation d'espaces collaboratifs (projet Eden interne) encourageant l'expression des salariés sur le travail.</p> <p>Organiser des carrefours d'échanges de pratiques entre managers intra ou inter-organismes : cette pratique est valorisée au sein de la Branche et appuyée sur les fiches managers, intégration en tant que méthode pédagogique dans les nouvelles formations SAM.</p> <p>Identifier les modalités possibles d'association des salariés et du CHSCT aux réflexions relatives à l'organisation des postes de travail : démarche locale de la <b>Caf de Paris</b> qui a mis en place un observatoire paritaire sur la qualité de vie au travail.</p>



## L'observatoire sur la qualité de vie au travail à la CAF de Paris

En 2014, la CAF de Paris a décliné l'accord national interbranches par le biais d'un plan d'action local « qualité de vie au travail ».

L'année suivante, à la demande du CHSCT, une analyse des effets du plan d'action a été réalisée. Il s'est avéré que le plan était pertinent et que les actions qu'il contenait constituaient des réponses aux problématiques recensées par le CHSCT. Néanmoins, il convenait d'effectuer un suivi plus attentif sur la mise en place effective des actions.

Dès lors, représentants du personnel et de la Direction se sont placés dans une démarche d'amélioration continue concernant la qualité de vie au travail. Une instance paritaire chargée de suivre le déploiement des actions prévues dans le plan d'action QVT et d'en assurer l'évaluation a ainsi été créée en 2016 : il s'agit de l'observatoire de la qualité de vie au travail.

Cet observatoire paritaire, placé sous mandat du CHSCT, a notamment pour objectif d'élaborer un tableau de bord d'indicateurs et un suivi du plan d'action. Il a également vocation à proposer des axes de développement du plan d'action QVT et à en faire une démarche évolutive.

Le programme de travail 2016/2017 de l'instance a permis de déterminer des thématiques d'action. Ainsi la reconnaissance au travail (financière, professionnelle, des conditions de travail), les modes de management et la communication inhérente à ces actions de reconnaissance (exemple : diffuser les critères sur la base desquels sont attribués les points de compétences, organiser des « vis mon job » entre différentes branches), la détection et le traitement des situations sensibles ont été abordées dans le cadre des activités de l'observatoire.

Un plan de communication est en cours de préparation afin de faire connaître et faciliter le déploiement des divers dispositifs.

**2/**

## Le suivi de la mise en œuvre du plan Santé, Sécurité et Conditions de Travail de l'Assurance Maladie 2015/2018



Le plan d'actions santé élaboré par la CNAM s'étend sur 4 ans (2015-2018), en lien avec le SDRH, et concerne l'ensemble du personnel de l'Assurance maladie, y compris les UGECAM pour lesquelles des actions particulières sont menées.

Le plan repose sur 14 actions et 4 expérimentations réparties en 4 catégories :

- ◆ Le pilotage;
- ◆ Le sens de l'action;
- ◆ Les acteurs ;
- ◆ Les actions ciblées.

Retenons, que le premier axe « Pilotage » fait l'objet d'actions en cours de déploiement dont le bilan sera réalisé au terme du plan.

Dans le cadre du déploiement de l'axe « Sens de l'action », le premier zoom porte sur une action ayant vocation à « favoriser la mobilité et développer l'employabilité ». Sur cette thématique, la CNAM s'est engagée dans des travaux globaux sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'élaboration d'un guide GPEC a donc été engagée, intégrant un apport méthodologique pour la conduite des négociations sur cette thématique.

Le sujet de la mobilité s'inscrit dans une réflexion plus large, qui rejoint le travail mené sur l'élaboration de référentiels nationaux de processus (RNP) de la démarche SMI (Système de Management Intégré). La CNAM souhaite porter une attention particulière sur la mobilité au sein du réseau. Sous cet angle de mobilité intrabranche, les temps de formation en commun sont développés.

Une démarche de prévention de l'absentéisme de courte durée a également été mise en place. 13 organismes sont accompagnés par la CNAM. Cet accompagnement est « à la carte » c'est-à-dire prenant en compte le niveau de maturité en la matière, l'historique et le contexte de l'organisme.

L'une des étapes importantes de la démarche consiste à mettre en place un comité de suivi et de pilotage de l'absentéisme permettant de réunir des profils différents et instaurer un dialogue sans tabou. L'objectif de cette démarche est d'aboutir collectivement à une compréhension des mécanismes qui influencent l'absentéisme dysfonctionnel principalement et de pouvoir prévenir cet absentéisme.

Le volet communication est désormais intégré dans la démarche pour associer davantage les salariés. Le niveau national est quant à lui garant de la méthodologie. La démarche prévoit des étapes :

- ◆ La mise en place du comité de suivi;
- ◆ Un diagnostic quantitatif;
- ◆ Un diagnostic qualitatif issu de l'analyse des retours du questionnaire;
- ◆ Une restitution.

La démarche évolue sur la partie quantitative. Jusqu'à présent, le diagnostic quantitatif était à la main des organismes. Au niveau national, un benchmark a été effectué pour étudier un certain nombre d'outils diffusés dans le réseau, afin d'en sélectionner un qui sera déployé nationalement. Cette phase est achevée et l'outil est en cours d'ajustement pour être déployé plus largement. Ainsi, les sources seront homogénéisées, ce qui aboutira à des préconisations homogènes permettant aux organismes de comparer leurs diagnostics.



### **L'action de prévention des TMS conduite par la CPAM de Paris**

Soucieuse de la santé et de la sécurité de ses salariés, la CPAM est engagée dans de multiples actions de prévention. Elle a ainsi inscrit les TMS dans le DUERP en 2010, conduit une démarche relative à la prévention de l'absentéisme mais aussi signé en 2014 une charte RSO.

En 2015, à l'occasion de la ré-internalisation de l'ouverture et du tri de son courrier, la CPAM de Paris a sollicité un ergonome afin d'établir des recommandations sur l'aménagement des postes. Des modules de formation ont alors été mis en place pour la prévention des TMS des membres supérieurs. Les régions corporelles les plus touchées sont les poignets, les épaules et les coudes.

Il s'agit aujourd'hui, pour les populations relevant du Régime général de Sécurité sociale, de la première cause de maladie professionnelle avec 50.000 nouvelles reconnaissances par an et plus de 12 millions de journées de travail perdues.

Parmi les facteurs de risque de TMS se trouvent les facteurs biomécaniques que sont les gestes répétitifs, le travail statique, les positions articulaires extrêmes, les risques psychosociaux (RPS), les facteurs organisationnels, le stress, et les facteurs individuels (sexe, âge, état de santé). La fragilité physique et la fragilité mentale doivent être prises en compte dans l'apparition de TMS.

Les TMS se développent au fil du temps suite à l'exposition répétée à un ou plusieurs facteurs de risque. Les TMS peuvent devenir irréversibles et entraîner un handicap.

Des solutions de prévention peuvent être mises en place et permettent de limiter les TMS, mais aussi d'améliorer la qualité de vie au travail, d'où la mise en place d'actions de formation sur les TMS à la CPAM de Paris.

L'expérimentation a concerné 40 personnes de deux départements. Elle s'est déroulée sur une période de six mois en collaboration avec TM Institute et une équipe pluridisciplinaire composée d'un kinésithérapeute, d'un ergonome et d'un coach. Le programme est personnalisé et conjugue un atelier collectif et des prises en charge individuelles.

Les objectifs de cette démarche novatrice ont été d'identifier précocement les situations individuelles à risque, de prévenir l'apparition ou le développement de TMS et de donner aux salariés les moyens d'être acteurs de leur santé au travail

Ce programme a été très plébiscité par les salariés. Il a donc été reconduit en 2017 avec 40 nouveaux volontaires répartis sur trois départements.

Retenons de l'axe « Acteurs » la vigilance dont la formation des équipes RH à la QVT fait l'objet. Un certain nombre d'actions d'accompagnement ont ainsi été menées à destination des managers.

Un dernier zoom vise l'axe des « Actions ciblées », et plus particulièrement la lutte contre les risques d'incivilités et d'agression. La CNAM a décidé de doter ses organismes d'un outil pour aller plus loin dans ce domaine. L'idée reste d'homogénéiser les actions des organismes sur le sujet.

Une étude comparative a été menée, selon un certain nombre de critères visant à déployer un outil tenant compte des spécificités de l'Assurance Maladie tout en étant facile à déployer. En outre, la possibilité d'une consolidation nationale était recherchée.

Ce benchmark a permis de découvrir l'outil de la CPAM de Paris, DECLI. Outre le fait que l'agent saisit lui-même la déclaration, cet outil permet de hiérarchiser les déclarations selon un niveau de gravité à l'appréciation de l'agent. Finalement, la hiérarchisation des incivilités permet à chaque organisme d'apporter l'accompagnement et la réponse selon le niveau.

En outre, cet outil est accessible avec plusieurs habilitations. Ainsi, les différentes parties prenantes disposent d'un suivi des déclarations.

**3/**

## A l'instar de l'année 2016, la question du handicap a fait l'objet en 2017 d'une attention particulière

**La Commission a poursuivi en 2017 son action de valorisation de démarches institutionnelles complémentaires relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. Elle a ainsi veillé à restituer les travaux conduits dans le cadre de la convention AGEFIPH et plus particulièrement à partager les éléments de bilan du dispositif PARTHAGE.**



Le Programme d'Aide au Recrutement de Travailleurs Handicapés Pour l'Accès Généralisé à l'Emploi (**PARTHAGE**) est un outil créé par le Régime général à partir de son expertise interne. Ce dispositif est un appui à l'attention de l'employeur pour le recrutement et l'intégration durable dans l'entreprise de personnes en situation de handicap.

PARTHAGE est une action innovante du groupe Ugecam, identifiée et reconnue dans la Convention AGEFIPH. Pour autant, un constat mitigé sur le niveau d'utilisation par les organismes a été posé.

Par conséquent, il a été souhaité qu'un bilan soit réalisé, de nature à alimenter la réflexion sur un éventuel ajustement du dispositif. Ainsi, sur la période 2010/2015, 40 organismes ont eu recours au dispositif. Le taux moyen de maintien en emploi est de 50 %, soit 46 personnes (en CDI) majoritairement positionnées sur les métiers de téléconseillers, techniciens et agents administratifs.

A l'issue de ce bilan, des recommandations ont été formulées :

- ♦ PARTHAGE pourrait devenir un produit institutionnel interbranches, ce qui impliquerait une uniformisation de son contenu, de sa durée, des modalités d'intervention via l'élaboration d'un nouveau cahier des charges afin de le « labelliser » au niveau national.
- ♦ La « nationalisation » du dispositif impliquerait alors un maillage géographique fort, par le recours à la majorité des CRP du groupe Ugecam, aux organismes de formation de droit commun créés par les Ugecam mais aussi peut-être par un partenariat avec le réseau Institut 4.10, notamment sur les zones non couvertes par les CRP, ceci en raison notamment de la faible mobilité géographique des travailleurs handicapés.
- ♦ La dispensation de PASS doit être intégrée à la phase préalable à l'entrée en organisme.

- ♦ Le recours aux tests effectués par les organismes doit être identique aux recrutements classiques, afin qu'ils ne constituent pas une sur sélection discriminante.
- ♦ La mise en place d'un accompagnement médico psycho social doit se poursuivre durant la phase du contrat en alternance du travailleur handicapé.
- ♦ Une charte d'accueil du travailleur handicapé par l'employeur semblerait utile à élaborer. Elle porterait notamment sur le tutorat, sur le calendrier de montée en compétences du travailleur handicapé et sur les modalités d'intégration dans l'organisme.

**Mme Moutel-Sellier, Directrice-Adjointe du Groupe UGECAM et M. Robert, Directeur du Centre Lillois de Réadaptation Professionnelle ont présenté un dispositif complémentaire : le dispositif Pass P'as.**



Le dispositif PASS P'AS permet aux personnes en situation de handicap par le syndrome d'Asperger ou Autisme de haut niveau d'entamer un parcours d'insertion sociale et professionnelle.

Il s'articule en cinq phases :

- ♦ **Phase 1** : Positionnement sur le dispositif
- ♦ **Phase 2** : Faire connaissance et s'inscrire dans une dynamique d'insertion professionnelle (1 mois)
- ♦ **Phase 3** : Définition du projet professionnel (3 mois)
- ♦ **Phase 4** : Alternance inclusive (6 mois)
- ♦ **Phase 5** : Accompagnement vers l'emploi – Emploi Accompagné (durée indéterminée)

Le Centre Lillois de Rééducation Professionnelle met en œuvre pour la quatrième année consécutive, le dispositif Pass P'As dont la déclinaison des actions est référencée dans le cadre d'une convention avec l'ARS des Hauts- de- France à titre expérimental. Dans le cadre de ladite convention, le dispositif se modélise en quatre étapes allant d'une phase d'observation à l'emploi accompagné. Une cinquième étape est aujourd'hui identifiée dans le cadre d'une convention avec l'Agefiph.

Quelques chiffres illustrent ce bilan : 50 personnes accueillies (aucun abandon), 70 % de placement à l'emploi dès la fin du dispositif (85 % à 6 mois), un taux de maintien de 90 %, 36 personnes prises en charge dans le cadre de l'emploi accompagné.



4/

# La Commission paritaire s'attache à piloter et suivre les effets de la politique en santé au travail du Régime général

Désormais dévoilé aux membres de la commission au deuxième semestre de chaque année afin d'intégrer la partie des données issues du Baromètre Social Institutionnel (BSI), le tableau de bord de la performance sociale s'articule autour de 4 axes :

- ♦ Le bien-être social (satisfaction des salariés sur leur travail, turn-over)
- ♦ Le soutien aux fonctions managériales, qui sont des porteurs importants au quotidien de la qualité de vie au travail (en termes d'accompagnement et de satisfaction des managers)
- ♦ L'amélioration des conditions de travail (en termes d'accompagnement par la formation, de conciliation vie professionnelle/vie privée)
- ♦ La prévention et la détection des risques (qualité de la concertation, gestion des incivilités et agressions, prise en charge des salariés en souffrance...)

Ce tableau a été présenté aux membres de la commission paritaire santé, sécurité et conditions de travail le 13 octobre 2017.

**Tableau de bord de la performance sociale 2016**  
Légende / code couleur : MALADIE - FAMILLE - RECOUVREMENT - RETRAITE  
Données mensuelles dérivées des Rapports aux Titulaires

Axes	Thématiques et indicateurs interbranchés	Résultats 2014	Résultats 31/12/2015	Résultats 31/12/2016	Acteur en charge du suivi - Sources
Mesurer le bien-être social	Taux de salariés au niveau national satisfaits de leur travail actuel	82% (91 322 répondants Données BSI juillet 2014)	83% (56 102 répondants)	83% (56 102 répondants)	Ulcans : Q1 - BSI (administration biannuelle en année paire)
Mesure du bien-être social	Degré de satisfaction détaillée, au niveau national	79% sont satisfaits de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (91 322 répondants Données BSI juillet 2014)	80% sont satisfaits de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (56 102 répondants)	80% sont satisfaits de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (56 102 répondants)	Ulcans : Q2 - BSI (administration biannuelle en année paire)
	Taux de salariés estimant leur travail utile, adapté à ses	87% estiment leur travail utile, 72% motivé	87% estiment leur travail utile, 74% adapté à leurs compétences, 72% motivé	87% estiment leur travail utile, 74% adapté à leurs compétences, 72% motivé, 53% motivant (56 102 répondants)	Ulcans : Q4 - BSI (administration biannuelle en année paire)

Commission paritaire santé - 13 octobre 2017

[Retrouvez le tableau de bord de la performance sociale sur l'extranet de l'UCANSS, ICI !](#)

Retenons de l'analyse du tableau de bord 2016 que cette année encore, d'une manière générale, les actions contribuant à améliorer les conditions de travail poursuivent leur développement. Il en va ainsi de celle relative à l'accompagnement des salariés par la formation professionnelle (+7 points<sup>1</sup> s'agissant du taux tous dispositifs d'accès à la formation confondus).

Plus précisément, les organismes se sont engagés auprès des fonctions managériales, ressources humaines et auprès des salariés en contact avec le public. Ce soutien s'illustre notamment par le recours aux dispositifs de formation-dédiée.

**L'offre de formation Interbranche « Santé au Travail »** se compose aujourd'hui de 11 modules.

Cette offre répond aux besoins de différents publics : managers, professionnels des fonctions RH, référents santé ou encore agents en contact avec le public (en face à face ou par téléphone).

<sup>1</sup> Indicateur issu du BSI 2016

2017				
Public	Intitulé des modules	Durée	Nb de session	Nb de stagiaire
Management	Intégrer la santé au travail dans ses pratiques de management	3 jrs	19	184
	Conduire des entretiens avec un salarié en souffrance	2 jrs	8	42
RH	Obligations et responsabilités en matière de santé	2 jrs	Ne s'applique pas	3
	Comprendre le document unique d'évaluation des risques professionnels et les facteurs de pénibilité	2 jrs		2
	Développer la QVT et le bien-être au travail	2 jrs		31
	Santé au travail : prévenir la pénibilité	2 jrs		0
	Identifier et prévenir les addictions (tabac, alcool, drogues) au travail	2 jrs		0
	Identifier et prévenir les RPS	2 jrs		21
	Prévention des TMS et des atteintes du dos	1 jrs		227
Référent santé	Référent en santé et sécurité au travail	2 jrs	6	42
Agent d'accueil	Gestion des incivilités et des situations difficiles	2 jrs	217	1 951

Les deux modules à destination des managers ont totalisé 226 stagiaires en 2017. Il est à noter que ces modules font partie de l'offre complémentaire SAM (et non des modules intégrés au parcours du CQP-MO).

Ces deux modules continuent leur progression et seront complétés, dès début 2018, d'un troisième module intitulé « Accompagner son équipe face aux situations de violence ».

Les 7 modules à destination des RH sont issus de l'offre Achat Grand Compte (Demos et Sofis).

Le contenu de ces modules est adapté aux professionnels de la fonction RH quelle que soit la structure dans laquelle ils exercent.

Il est à souligner l'importance de l'axe « prévenir et détecter les risques ». En 2017, avec 42 stagiaires formés au module intitulé « Référent en santé et sécurité au travail », auxquels s'ajoutent les 331 stagiaires formés en 2014, 2015 et 2016, la quasi-totalité du réseau des référents a été formé.

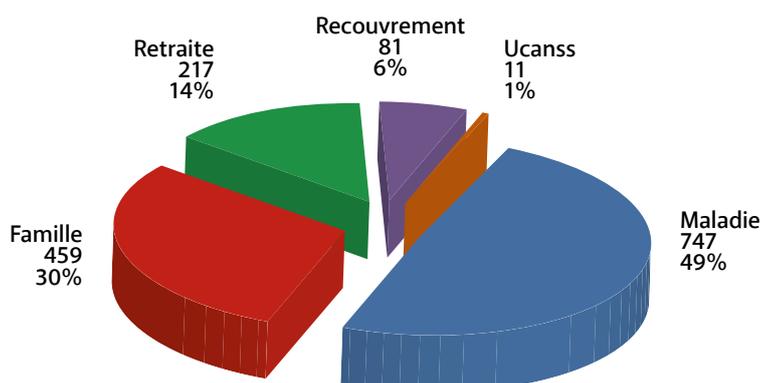
Le nombre de salariés ayant suivi la formation nationale à la gestion des incivilités et des agressions croît encore cette année, passant de 1740 salariés formés en 2016 à 1951 en 2017, démontrant une volonté forte des organismes de s'inscrire dans un processus de prévention. Afin de compléter cette démarche préventive, chaque caisse nationale s'est mobilisée afin de construire et proposer à son réseau un outil permettant de recenser et traiter les incivilités. Si la CNAF est précurseur en la matière et a déployé l'outil RECIT auprès d'un grand nombre de CAF, les trois autres réseaux ont pu bénéficier de son expérience et entendent désormais développer leur outil de branche.

Enfin, depuis 2015, la **cellule d'écoute interbranche** assure une prise en charge des salariés de tous les réseaux dès lors qu'ils en ressentent le besoin.

Au 31 décembre 2017, 1515 consultations ont été effectuées, soit un taux d'appels pour le périmètre de ce marché qui s'établit à 1,02%.

Rappelons que PROS-CONSULTE, prestataire en charge de la cellule d'écoute nationale, a défini un taux d'appel compris entre 1 et 3% comme significatif de la mise en œuvre par les organismes d'une politique de prévention conduisant les salariés à avoir recours sans crainte à la prestation d'écoute.

### Répartition d'appels par structure (en nombre et en taux\*)



\*taux d'appels au sein de la branche (nombre d'appels par branche / effectif total de la branche)

### Caractéristiques des appelants

- ◆ 17% des appelants sont des hommes (+ 3.5 points depuis 2015).
- ◆ L'âge moyen des appelants est de 45,2 ans (vs 45,7 ans en 2016), 310 appelants n'ont pas souhaité communiquer leur âge.
- ◆ La grande majorité des salariés (884) ont appelé une seule fois la cellule d'écoute. Cependant, 82 salariés ont eu recours à 3, 4 ou 5 reprises au dispositif afin d'être accompagnés dans le traitement de leur(s) problématique(s).

### Les motifs des consultations sont les suivants (en nombre d'appelants, certains ont appelé pour plusieurs motifs)

Motifs	2017	2016
Agressions / Incivilités	78	93
Anxiété liée aux réorganisations	51	87
Anxiété reprise de travail	25	35
Conflit avec la hiérarchie	159	194
Conflit avec les collègues	119	145
Demande concernant un collègue	23	39
Demande de conseil en management	46	61
Démotivation	42	50
Épuisement professionnel	120	163
Isolement	21	47
Manque de reconnaissance	62	64
Personnel impactant pro	215	263
Problèmes de santé / TMS / dépression	33	17
Ressenti harcèlement	88	99
Signalement	4	5
Suivi post intervention sur site / Demande intervention	16	30
Traumatisme deuil pro	25	13

A l'issue de leur prise en charge par PROS-CONSULTE, une orientation des appelants a pu être proposée. 279 appelants ont ainsi été orientés vers un psychologue ou un psychiatre, 121 salariés l'ont été vers leur DRH, Directeur ou manager et environ 177 appelants vers leur médecin traitant, leur médecin du travail, leur CHSCT ou leurs représentants du personnel. Fait nouveau, 8 appelants ont été orientés vers une association d'aide aux victimes.

**Pour aller plus loin en matière de compréhension de la notion complexe de charge de travail, à la demande des membres de la commission paritaire nationale santé, sécurité et conditions de travail, M. Parmentier, chargé de mission à l'ANACT a partagé les réflexions et travaux conduits par l'association en la matière.**



### La charge de travail

Qu'est-ce que la charge de travail ?

La notion de charge de travail a d'abord été utilisée de façon technique pour évaluer la quantité de travail qu'un opérateur pouvait réaliser, dans le but d'optimiser son travail. Aujourd'hui, cette notion est plutôt utilisée pour traduire des problèmes rencontrés dans le travail, tels que la surcharge, la sous-charge, et les variations de charge.

Cette expression est apparue dans le domaine juridique en 2001 dans le cadre de la réduction des temps de travail. En effet, l'instauration du forfait-jour a été associée à l'obligation d'évaluer la charge de travail des cadres.

Puis, cette notion de charge de travail a été relativement éclipsée par l'émergence des risques psychosociaux au cours des années 2000. Désormais, elle redevient une préoccupation majeure.

En effet, la loi El Khomri a renforcé les obligations en matière d'évaluation de la charge de travail. Celle-ci peut se définir à travers l'intensification du travail qui s'exprime par une compression des temps, une combinaison des activités, un travail en interdépendances avec des clients ou des collègues, des évolutions organisationnelles.

En outre, l'externalisation des fonctions d'organisation, autrefois dévolues aux managers ou aux « bureaux de méthodes », a engendré un éloignement des centres de décision pouvant agir négativement sur la charge de travail.

Par ailleurs, l'émergence de mode d'organisation « libérée » suppose que les collectifs s'auto-organisent sans que la charge de travail fasse l'objet d'une régulation claire et acceptée. Il est alors plus difficile d'évoquer la charge de travail et de s'entendre sur le contenu de son évaluation.

De plus, l'évolution numérique a pris des formes très différentes. Il peut s'agir :

- ◆ d'aides techniques qui simplifient certaines tâches
- ◆ d'une délégation de tâches à un logiciel
- ◆ d'outils de substitution tels que les robots
- ◆ d'une transformation des relations clients avec la digitalisation et les plateformes
- ◆ de l'introduction d'outils traçant l'activité comme les téléphones portables.

dont les conséquences sont multiples, notamment l'éclatement du cadre traditionnel de l'activité au niveau de l'espace et du temps, le conflit de frontières entre temps de travail et vie hors travail et la nécessité de l'immédiateté des réponses.



## La charge de travail

Pour répondre à ces problématiques, le droit à la déconnexion a été promulgué dans la loi de 2016.

Ces évolutions numériques favorisent l'autonomie professionnelle, mais augmentent les risques d'isolement. Elles permettent aussi la traçabilité et le chiffrage de nombreuses données avec le risque de pressions sur la performance et une surcharge informationnelle.

Ainsi, l'impact de ces innovations dépend de la manière dont elles sont produites.

Par ailleurs, la loi Aubry de 2001 impose d'évaluer régulièrement la charge de travail pour les salariés au forfait-jour. La loi El Khomri a précisé les modalités d'évaluation de la charge de travail.

Ainsi, les nouveaux accords doivent fixer les modalités de l'évaluation et du suivi régulier de la charge de travail du salarié. Ils doivent également inclure les modalités de la communication périodique avec le salarié sur sa charge de travail et son articulation avec sa vie personnelle.

La loi oblige également la prévention des RPS et la protection de la santé mentale des salariés.

Par conséquent, la charge de travail est une question globale qui doit faire l'objet d'une réponse globale, et non d'ajustements spontanés et locaux. Elle concerne les managers, les préventeurs, la fonction RH, les concepteurs, les directions opérationnelles, les représentants du personnel et les acteurs externes tels que la médecine du travail.

Les risques liés à la charge de travail sont de deux niveaux : individuels et collectifs.

Les risques individuels liés à la charge de travail sont notamment une hyper sollicitation mentale, physique ou combinée. Elle provoque des atteintes progressives, différées, et qui peuvent se prolonger dans le temps. Il peut s'agir de TMS, de troubles psychiques, de stress, d'épuisement professionnel et de *burn-out*.

Les risques collectifs interviennent par l'ajustement permanent des ressources disponibles aux besoins et aux évolutions des entreprises. Une charge de travail inadaptée peut engendrer une dégradation de la qualité du service, des relations collectives, des plaintes de clients et d'usagers, des difficultés techniques, et un sentiment d'iniquité.

### Comment analyser et réguler la charge de travail ?

Le modèle PRS (charge Prescrite, Réelle, Subjective) permet d'analyser et de réguler la charge de travail. Il s'agit d'un modèle académique et pratique.

Ce modèle permet notamment de distinguer la mesure de la charge de travail de celle du temps de travail. En effet, la mesure du temps de travail est une composante de la mesure de la charge. Le temps de travail ne détermine pas l'intensité du travail.

Par ailleurs, la charge de travail a une dimension péjorative. Elle est souvent décrite en excès. Toutefois, son insuffisance est également problématique pour les salariés et l'entreprise avec des risques de *bore out*.



## La charge de travail

L'évaluation de la charge de travail comporte toujours des éléments tangibles, des objectifs mesurables, des efforts consentis, mais aussi des éléments plus personnels et subjectifs.

De plus, la charge de travail est un élément de négociation complexe avec soi-même, avec les autres, et avec le management. Il est donc fondamental de bien l'appréhender pour assurer la compatibilité entre la demande et la possibilité de réaliser cette demande, entre la santé et la performance, et entre la quantité et la qualité.

Par conséquent, le modèle d'analyse de la charge dit « Prescrit, Réel et Subjectif (PRS) » a été retenu pour conduire son évaluation. Ainsi, la charge prescrite, la charge réelle et la charge perçue (subjective) sont distinguées, même si elles sont toutes interdépendantes.

La charge de travail prescrite est le système de contraintes s'imposant au salarié, tant de façon quantitative que qualitative. Il s'agit des objectifs formalisés attendus du travail.

Ces attentes sont définies par les organisateurs du travail dont l'exécution peut être vérifiée par les actionnaires et le management, tels que les objectifs annuels, la fiche de poste ou les procédures à respecter. Elle peut être très éloignée de la charge réelle.

La charge de travail réelle est l'ensemble des régulations effectuées pour atteindre les objectifs et préserver la santé. Il s'agit des ajustements, de la modification des procédures, du soutien aux collègues, ou de la gestion des imprévus.

Il existe toujours des écarts entre la charge prescrite et la charge réelle, ce qui peut générer des malentendus, des incompréhensions, des problèmes de management et d'évaluation de la charge.

La charge de travail perçue est celle ressentie par le collaborateur. Elle a une dimension subjective qui s'ajoute aux charges réelles et prescrites. Elle peut entraîner de la suractivité, du surinvestissement ou un désintérêt pour son travail.

L'activité est donc abordée par ces trois dimensions afin d'échanger de manière pertinente sur les charges de travail, sur les contraintes respectives et sur les stratégies mobilisées pour effectuer le travail.

Cette démarche d'analyse proposée par l'ANACT est utile en ce qu'elle permet de sensibiliser les managers à la prise en compte de la charge de travail des collaborateurs et celle qui les concerne directement.

**Acteurs de la politique de prévention au sein des organismes, les référents santé et sécurité au travail, ont notamment vocation à accompagner leur organisme dans la mise en œuvre de la politique de prévention des risques professionnels et l'animation des démarches de bien-être au travail.**

**Afin de les accompagner dans l'exercice de leurs missions en facilitant la mise en relation avec leurs homologues et le partage entre pairs, l'Ucanss a souhaité réunir la communauté des référents santé à l'occasion d'un évènement dédié.**



### **Un séminaire dédié aux référents santé et sécurité au travail**



Celui-ci s'est tenu le 29 novembre 2017 à la CRAM Ile-de-France.

Au programme de cette journée :

#### **Retour sur l'élaboration d'un socle commun de la politique santé institutionnelle, illustrée par une action développée au sein de chaque réseau :**

- ◆ Entretien de la solidarité et faire émerger l'intelligence collective : l'exemple de l'Urssaf Rhône-Alpes qui a mis en place le co-développement managérial et professionnel
- ◆ Accompagner les organismes de la branche Famille dans la prévention et la gestion des incivilités à l'accueil : le retour d'expérience de la Caf du Vaucluse
- ◆ Mettre en place dans la branche Retraite une démarche d'analyse d'impacts RH : l'exemple de la Carsat Languedoc-Roussillon
- ◆ Accompagner la mise en œuvre de la démarche ACEA : Absentéisme Comprendre Et Agir dans la branche Maladie : le déploiement du dispositif à la CPAM du Var
- ◆ **Échanges entre pairs : témoignages en vidéo de l'expérience de deux référents santé (Urssaf Alsace et Carsat Pays de la Loire), et présentation du réseau social « U-Référents santé » qui réunit plus de 300 interlocuteurs.**

#### **Un autre regard : le management au cœur de la santé au travail et la mise en perspective de ses évolutions** vu par Emmanuel Abord de Chatillon (Université de Grenoble).

Réunissant plus de 180 référents, cet évènement fut riche d'enseignements et a permis d'engager une dynamique permettant de nouer des contacts entre homologues de branche et interbranche d'une même région.

Plébiscitée, la communauté des référents appelle de ses vœux l'organisation d'un deuxième séminaire. Celui-ci pourrait aborder plus précisément la thématique de la sécurité au travail et s'appuyer sur l'intervention d'experts extérieures en la matière et plus largement sur la thématique santé au travail.

