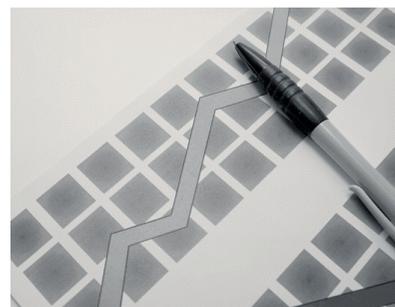


LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

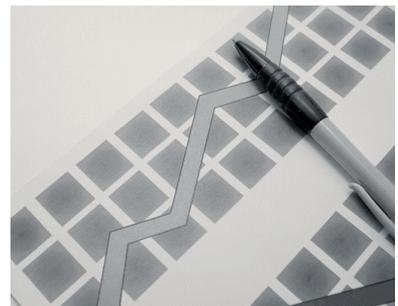
TÉMOIGNAGES DE SSTI



ÉDITION 2018

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

TÉMOIGNAGES DE SSTI



SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 5 |
| I. DÉFINITION DE LA QVT DANS L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL (ANI) DU 19 JUIN 2013..... | 7 |
| II. QUELS SONT LES ENJEUX QVT DANS LES SSTI ? | 11 |
| III. DIALOGUE SOCIAL : LES OBLIGATIONS JURIDIQUES DE NEGOCIATION..... | 13 |
| IV. TÉMOIGNAGES DE SSTI..... | 15 |
| IV.1. FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX DES MESURES EXISTANTES DANS LE SSTI | 15 |
| IV.2. IDENTIFIER LES MESURES À METTRE EN PLACE..... | 16 |
| IV.3. ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE / VIE PERSONNELLE | 20 |
| IV.3.1. GESTION / ASSOUPPLISSEMENT DES HORAIRES..... | 20 |
| IV.3.2. LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL | 22 |
| IV.3.3. LE DROIT À LA DÉCONNEXION | 26 |
| IV.3.4. DON DE JOURS ET AIDE AU PROCHE AIDANT | 26 |
| IV.4. ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES..... | 30 |
| IV.5. MESURES CONTRE LES DISCRIMINATIONS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT, D'EMPLOI ET D'ACCÈS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE | 30 |
| IV.6. MESURES RELATIVES À L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET AU MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS | 31 |
| IV.7. L'EXERCICE DU DROIT D'EXPRESSION DIRECTE ET COLLECTIVE DES SALARIÉS..... | 32 |

LISTE DES MEMBRES DE LA COMMISSION RH

■ **Président**

M. BOUCHY - GIST44 – SAINT-NAZAIRE

■ **Membres**

- Mme BOITELLE – AMIEM – LORIENT, RRH
- Mme BRION-ORELLANA – RST – REIMS, DRH
- M. BRUAND – STSC – CHOLET-SAUMUR, Directeur
- Mme CHBANI – ACMS – PARIS, DRH
- Mme FLAHAUT – ASMT 65 – TARBES, Directrice
- Mme GRONDIN – SANTRAPLUS – LE HAVRE, Directrice Adjointe
- Mme LEBRET – AISMT 13 – MARSEILLE, RRH
- Mme LEVEL – CMIE – PARIS, DRH
- Mme MAZET – AIST 19 – BRIVE
- Mme MINVIELLE – SISTEL – CHARTRES, RRH
- Mme PASCREAU – PRÉSANSE – PARIS, Juriste
- Mme RIVET – SISTM 50 – SAINT-LÔ, RRH
- Mme SAINT – AST GRAND LYON – LYON, RRH
- M. TAVARES – ACST – STRASBOURG, Directeur
- Mme VEREECKE – PÔLE SANTÉ TRAVAIL – LILLE, DRH
- Mme WIRTH – OSTRA – St-GERMAIN-EN-LAYE, DRH
- Mlle Agnès DEMIRDJIAN, PRÉSANSE – PARIS, Assistante des Pôles Juridiques

INTRODUCTION

La mise en place d'une politique Qualité de Vie au Travail (QVT) doit permettre à l'entreprise d'entretenir un environnement de travail sain et respectueux, élément essentiel de performance, de motivation et de fidélisation des salariés. Il constitue ainsi un levier intéressant pour les entreprises.

Au-delà de l'obligation légale de négociation relative à la QVT renforcée notamment par la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016, dite « Loi Travail », la mise en place d'une démarche QVT traduit la volonté de l'employeur de développer des conditions favorables au travail, à la motivation des salariés, et donc d'accroître l'efficacité collective de la structure, par l'engagement de chacun des acteurs.

C'est dans ce contexte que plusieurs SSTI ont déjà engagé des démarches sur la Qualité de Vie au Travail, voire conclu des accords collectifs dans le cadre des obligations de négociations collectives. Le Conseil d'administration de Présanse a donc confié à la Commission RH la mission de mutualiser les expériences en la matière, afin de faciliter la mise en œuvre de cette obligation dans les SSTI.

Il est utile de rappeler que la qualité de vie au travail n'est pas un thème de négociation obligatoire pour les branches professionnelles. L'obligation de négocier relève uniquement du niveau de l'entreprise.

En effet, la loi Travail a mis en place, depuis le 1^{er} janvier 2017, une obligation pour les entreprises de négocier annuellement (sauf périodicité

différente définie par accord d'entreprise dans le SSTI) sur « *l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle* » (C. trav., art. L. 2242-8). La négociation d'entreprise doit aussi porter sur les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques.

La loi prévoit également dans ce bloc de négociation, l'obligation de négocier sur « *les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés* ».

Si la mise en place d'une politique QVT conduit certaines entreprises à développer essentiellement le volet « *bien-être au travail* » ou si la notion est parfois réduite voire assimilée à celle des risques psychosociaux, il convient en réalité de « *penser le contenu du travail* » pour améliorer la performance de l'entreprise, tout en favorisant le développement professionnel et personnel des salariés.

Le présent document est un recueil de pratiques et ne saurait être considéré comme des préconisations. Il vise d'une part, à expliciter la notion de la Qualité de Vie au Travail et à identifier les enjeux QVT dans les SSTI, et, d'autre part, à partager des expériences de SSTI. À chaque témoignage, des exemples d'actions concrètes sont associés, ainsi qu'un commentaire permettant au lecteur d'identifier rapidement les avantages / inconvénients de la mesure mise en place.

Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Instances, Commission RH » de l'Espace Adhérents ou sous forme de liens dans la version électronique de ce document, également disponible sur le site dans la même rubrique.

I. DÉFINITION DE LA QVT DANS L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL (ANI) DU 19 JUIN 2013

L'ANI du 19 juin 2013* définit la Qualité de Vie au Travail de la manière suivante :

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

Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. (...)

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

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

Pour faciliter l'élaboration d'une démarche QVT, l'ANI répertorie quelques thèmes de travail pouvant permettre la rédaction d'un plan d'actions / d'amélioration.

ANNEXE À L'ARTICLE 13 DE L'ANI SUR LES ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS DESTINÉS À FACILITER L'ÉLABORATION D'UNE DÉMARCHE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DANS LE CADRE DU DIALOGUE SOCIAL (SOURCE ANI DU 19 JUIN 2013)

(Les passages en italiques sont issus de l'ANI)

- **La qualité de l'engagement de tous, à tous les niveaux de l'entreprise**
 - *Prise en compte des enjeux de la vie personnelle des salariés par les dirigeants des entreprises à tous les niveaux, par les partenaires sociaux et pour ce qui concerne l'environnement de l'entreprise, par l'État et les collectivités territoriales.*
 - *Modes d'implication des salariés, y compris de l'encadrement, favorisant l'expression des femmes et des hommes dans la vie au travail.*

Le rôle du management, comme celui de la Direction, est primordial dans toute démarche visant à améliorer la Qualité de Vie au Travail. Au quotidien, il organise l'activité, fait face aux difficultés rencontrées par les salariés et est un relais essentiel de la politique de l'entreprise.

À cet effet, il est nécessaire que l'employeur précise le rôle du management et les moyens nécessaires mis en œuvre pour qu'il puisse exercer ce rôle.

Une meilleure sensibilisation et une formation adéquate des managers en matière de gestion d'équipe et de comportements managériaux sont de nature à favoriser la Qualité de Vie au Travail.

L'objectif est d'aider ces managers à mieux appréhender les difficultés en prenant en compte les conditions réelles d'exercice du travail, à favoriser les échanges sur le travail, à savoir mieux identifier les conditions d'une bonne coopération dans leurs équipes.

1. Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Commission RH » de l'Espace Adhérents.

* À noter que l'ANI du 19 juin 2013 a été conclu pour une durée déterminée de 3 ans. Il constitue cependant à ce jour une source d'informations utile s'agissant de la définition de la QVT.

Des outils adaptés seront mis à leur disposition pour les accompagner lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des salariés en difficulté.

Des outils destinés à l'atteinte de cet objectif seront élaborés par les branches professionnelles, en fonction des spécificités des entreprises de leur secteur (source ANI du 19 juin 2013).

■ **La qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise**

- *L'environnement économique.*
- *Les objectifs et orientations stratégiques (cf. les discussions inter-professionnelles sur la modernisation du dialogue social).*
- *Les valeurs auxquelles se réfère l'entreprise (exprimées par exemple dans les chartes d'entreprise), y compris dans ses relations avec son environnement.*
- *Les « caractéristiques » des salariés.*

■ **La qualité des relations sociales et de travail**

- *Reconnaissance du travail.*
- *Egalité salariale entre les femmes et les hommes.*
- *Respect, écoute des salariés - Mise en place d'espaces de dialogue et d'expression des salariés.*
- *Information adaptée aux enjeux des relations sociales et de travail (cf. les discussions interprofessionnelles sur la modernisation du dialogue social).*
- *Dialogue social aux différents niveaux (établissement, entreprise, groupe)*
- *Rôle des Institutions représentatives du personnel.*
- *Modalités de participation aux décisions (cf. les discussions inter-professionnelles sur la modernisation du dialogue social).*

Les relations sociales de travail désignent les relations, les interactions ou les liens d'interdépendance qui s'établissent entre les individus et les groupes, en fonction des positions

respectives de chacun dans l'organisation du Service.

L'attention portée aux échanges (qu'ils soient formels ou informels), l'entraide entre collègues, le respect de l'environnement et du cadre de travail, le management de proximité, etc., sont autant de facteurs contribuant à la Qualité de Vie au Travail.

Par ailleurs, outre l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, la Qualité de Vie au Travail suppose également une stricte égalité de traitement entre les salariés de la structure.

Cette égalité de traitement se réfère à la notion de justice organisationnelle et veut que tout travailleur soit traité avec équité, tant dans l'organisation et sa charge de travail que dans le développement de ses compétences et sa progression professionnelle.

Ce principe d'égalité de traitement doit également être respecté, notamment en matière d'octroi des congés payés, d'accès à la formation...

■ **La qualité du contenu du travail**

- *Autonomie.*
- *Variété des tâches.*
- *Degré de responsabilité.*
- *Enrichissement des compétences.*
- *Capacité d'expression des salariés.*
- *Sens donné au travail.*

Le contenu et le sens du travail se définissent comme des facteurs permettant à chaque salarié d'innover, de partager les pratiques au sein de l'entreprise, en faisant appel à leurs compétences et en développant leur potentiel dans un cadre de travail équilibré.

■ **La qualité de l'environnement physique**

- *Sécurité.*
- *Ambiances physiques.*

La Qualité de Vie au Travail dépend également de la qualité de l'environnement de travail dans lequel les salariés évoluent.

L'environnement physique de travail se définit comme l'ensemble des facteurs qui influencent le salarié dans l'exécution de son travail. Cet environnement doit être adapté, afin de préserver la santé et la sécurité des salariés.

■ **La qualité de l'organisation du travail**

- *Qualité du pilotage.*
- *Capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des problèmes.*
- *Rôle et appui du management de proximité.*
- *Démarche de progrès.*
- *Anticipation de la charge de travail pour sa gestion optimale.*
- *Organisations apprenantes.*
- *Conséquences de l'impact de la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de communication (distinction des temps de travail liés aux moyens électroniques tels que e-mails à distance, portable...).*
- *Anticipation des conséquences des mutations et restructurations des entreprises sur la qualité de vie au travail et l'emploi.*

L'organisation du travail s'inscrit dans une démarche collective et globale, dont l'objectif est d'assurer le bon fonctionnement et la réussite des missions de la structure, tout en permettant l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle des salariés.

Cette organisation cohérente doit permettre à chacun d'adhérer aux valeurs de l'entreprise, de mettre en pratique ses compétences et ainsi de participer à l'efficacité de l'entreprise.

■ **Les possibilités de réalisation et de développement personnel**

- *Formation.*
- *Acquis de l'expérience.*

- *Développement des compétences.*
- *Déroulement de carrière et égalité de ces déroulements de carrière entre les femmes et les hommes.*
- *Egal accès entre les femmes et les hommes aux fonctions de direction.*
- *Lutte contre les stéréotypes attachés à la maternité et à la parentalité - Prise en compte des diversités.*

La réalisation et le développement professionnel sont des moyens permettant notamment au salarié de progresser dans son métier, d'améliorer ses relations avec les autres et d'enrichir ses compétences. Associé au développement personnel, cela favorise notamment l'accomplissement dans le cadre de l'activité professionnelle.

Cet axe de travail permet notamment de valoriser les compétences et l'expérience acquises par chacun dans l'exercice de son activité.

Des moments formels peuvent être l'occasion d'échanger sur ces sujets. Il peut s'agir de l'entretien professionnel et / ou de l'entretien d'évaluation.

■ **La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle**

- *Prise en compte de la parentalité (au cours de la vie professionnelle).*
- *Attention portée à la conciliation vie professionnelle / vie personnelle.*
- *Rythmes et horaires de travail.*
- *Attention portée aux temps sociaux (transports, accès aux services).*

Si l'employeur ne doit pas s'immiscer dans la sphère privée de ses salariés, les difficultés personnelles de ces derniers peuvent malgré tout s'avérer être source d'inefficacité, voire freiner la créativité des collaborateurs.

De plus, l'entreprise qui veut attirer, motiver et fidéliser ses talents ne peut désormais faire l'impasse sur la question de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, dans la mesure où l'image de l'entreprise peut aussi être impactée.

Par ailleurs, les salariés ont la nécessité constante de devoir s'adapter à l'organisation du travail. Mal maîtrisée, elle peut être source de stress et de tensions.

À cela, il faut ajouter la généralisation du mode projet qui implique une évaluation de la performance du salarié fondée en partie seulement sur le temps qu'il y a consacré. Son engagement en termes de disponibilité est ainsi mal appréhendé et contribue à aplanir la différence entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les nouveaux outils de communication ont facilité ces nouvelles formes d'organisation du travail. La téléphonie mobile et les ordinateurs portables sont devenus les accessoires indispensables pour de nombreux salariés. Le lieu de travail devient pluriel et nomade. Le risque de débordement est donc bien présent...

L'entreprise peut donc difficilement échapper à favoriser une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle par une articulation adaptée des temps.

II. QUELS SONT LES ENJEUX QVT DANS LES SSTI ?

La mise en place d'une démarche QVT a plusieurs bénéfices pour les salariés et pour les entreprises.

Elle permet notamment de travailler sur :

- les relations sociales et de travail (reconnaissance du travail, participation aux décisions),
- le contenu du travail (autonomie, degré de responsabilité),
- l'environnement physique (bruit, éclairage, chaleur, agents chimiques, ergonomie),
- l'organisation du travail (charge de travail, dysfonctionnements),
- les possibilités de réalisation professionnelle (rémunération, formation, développement des compétences),
- la formation des managers.

Elle met au centre de l'attention divers enjeux pour les salariés : prévention des risques psychosociaux, gestion du stress, amélioration des conditions de travail, liens avec l'efficacité des actions menées par le SSTI.

La Qualité de Vie au Travail prône une approche globale et positive des questions de santé dans les organisations, ainsi qu'une approche dynamique et participative centrée sur l'individu dans son environnement de travail. En ce sens, et en particulier dans le secteur de la Santé au travail, où les professionnels sont particulièrement sensibles et sensibilisés aux questions de santé, l'engagement d'une réflexion sur la Qualité de Vie au Travail est généralement reçu très positivement par les équipes.

La mise en place d'une démarche QVT est aussi l'occasion de rassembler les différents acteurs du SSTI : salariés, managers, directeurs, DRH, médecins du travail, les membres du

CHSCT, autour d'une politique de coresponsabilité vertueuse où chacun apporte sa pierre à l'édifice. Elle favorise ainsi le travail en équipes et l'échange inter-métiers : une occasion pour les SSTI d'améliorer la coordination des acteurs au sein des équipes pluridisciplinaires et de fédérer les salariés autour du projet de Service.

Parmi les autres intérêts / bénéfices, une démarche QVT peut aussi s'inscrire en complémentarité et en cohérence avec les dispositifs négociés en matière d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, avec les mesures en faveur du handicap et des engagements en matière de cohésion intergénérationnelle.

La QVT contribue aussi à améliorer l'attractivité du SSTI, notamment pour les jeunes générations.

Enfin, il convient également de rappeler que la Qualité de Vie au Travail correspond à l'un des critères du **Niveau 3 de la Démarche de Progrès en Santé au Travail**. La démarche d'amélioration continue engagée par le SSTI doit, à ce niveau, inclure des actions au profit de la Qualité de Vie au Travail qui s'appuie, entre autres, sur une enquête de satisfaction des personnels.

Enjeux QVT dans les SSTI

- ▶ Promouvoir un environnement de travail de qualité avec une vision collective du travail (image, lisibilité, fédérer autour du projet de Service).
- ▶ Favoriser les échanges, l'entraide et l'émergence des pratiques professionnelles.
- ▶ Maintenir et poursuivre l'amélioration des conditions de travail afin de favoriser la motivation et l'engagement des salariés (notion d'exemplarité).

III. DIALOGUE SOCIAL : LES OBLIGATIONS JURIDIQUES DE NEGOCIATION

L'obligation de négocier sur la Qualité de Vie au Travail a été introduite par la loi Rebsamen du 17 août 2015.

Ainsi, l'employeur doit négocier chaque année sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et la Qualité de Vie au Travail.

Les ordonnances Macron du 22 septembre 2017 ont articulé cette obligation autour de 7 items.

L'article L. 2242-17 du Code du travail dispose ainsi que :

« La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur :

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

2° Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois. Cette négociation s'appuie sur les données mentionnées au 2° de l'article L. 2312-36.

« Cette négociation porte également sur l'application de l'article L. 241-3-1 du code de la sécurité sociale et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations ;

3° Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle ;

4° Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, notamment les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, les conditions de travail et d'emploi et les actions de sensibilisation de l'ensemble du personnel au handicap ;

5° Les modalités de définition d'un régime de prévoyance et, dans des conditions au moins aussi favorables que celles prévues à l'article L. 911-7 du code de la sécurité sociale, d'un régime

de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise.

Dans les entreprises de travaux forestiers mentionnées au 3° de l'article

L. 722-1 du code rural et de la pêche maritime, la négociation définie au premier alinéa du présent 5° porte sur l'accès aux garanties collectives mentionnées à l'article L. 911-2 du code de la sécurité sociale ;

6° *L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés prévu au chapitre Ier du titre VIII du présent livre, notamment au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise ;*

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

À noter que l'approche proposée par le Code du travail est beaucoup plus restrictive que celle de l'ANI du 19 juin 2013 et vise à mettre en place des actions concrètes et précises. La loi Rebsamen n'impose pas à l'entreprise d'adopter une approche stratégique de la Qualité de Vie au Travail, mais seulement d'ouvrir une négociation organisée autour de plusieurs axes de travail.

Ainsi, la loi Rebsamen laisse le soin aux entreprises de décider si ces négociations doivent donner suite à la mise en place d'une politique Qualité de Vie au Travail (QVT) globale, dont le socle pourrait être un accord collectif conclu avec les organisations syndicales.

Il convient de rappeler que la négociation sur la QVT est annuelle, lorsqu'aucun accord d'entreprise ne vient modifier la périodicité de la négociation.

CHAPITRE 3 - DIALOGUE SOCIAL : LES OBLIGATIONS JURIDIQUES DE NEGOCIATION

En effet, aux termes des articles L. 2242-10 et suivants du Code du travail, peut être engagée, à l'initiative de l'employeur ou à la demande d'une organisation syndicale de salariés représentative, une négociation précisant le calendrier, la périodicité, les thèmes et les modalités de négociation dans le groupe, l'entreprise ou l'établissement. La négociation doit cependant avoir lieu au moins tous les quatre ans.

Même si la QVT peut, bien sûr, être mise en place en dehors de tout accord d'entreprise, certains SSTI sont tenus d'ouvrir une négociation collective en la matière.

De ce fait, il est important de rappeler quels sont les SSTI assujettis à l'obligation d'ouvrir une négociation collective portant sur la QVT et de rappeler, pour les SSTI souhaitant conclure un accord d'entreprise, les modalités de conclusion des accords d'entreprise telles que nouvellement posées par l'Ordonnance n° 2017-13 du 22 septembre 2017.

a. Les SSTI assujettis à l'obligation de négocier

L'obligation de négocier s'impose dans les SSTI où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales représentatives (C. trav., art. L. 2242-1 et suivants).

Les SSTI de moins de 50 salariés peuvent également être assujettis à l'obligation de négocier en présence d'une section syndicale, lorsqu'un délégué du personnel a été désigné comme délégué syndical (possibilité ouverte dans les entreprises dont l'effectif est compris entre 11 et 49 salariés).

L'obligation consiste à ouvrir la négociation.

Si, au terme de la négociation, aucun accord n'a été conclu, il est établi un procès-verbal de désaccord, dans lequel sont consignées, en leur dernier état, les propositions respectives des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement.

Ce procès-verbal donne lieu à dépôt, à l'initiative de la partie la plus diligente, dans des conditions prévues par voie réglementaire (C. trav., art. L. 2242-5).

b. Comment conclure un accord d'entreprise (interlocuteurs et conditions de validité) ?

Si un délégué syndical a été désigné dans le SSTI, il convient de négocier l'accord d'entreprise avec lui en priorité.

En l'absence de délégué syndical, le choix de l'interlocuteur diffère selon la taille du SSTI. Les conditions de validité de l'accord dépendent également de l'interlocuteur choisi.

| Absence de délégué syndical | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Entreprises de 11 à 49 salariés | | Entreprises de plus de 50 salariés | | |
| choix | | ① Elu au CSE mandaté par une OSR | ② Elu au CSE non mandaté par une OSR | ③ Salarié mandaté |
| Élu au CSE | Salarié mandaté | | | |
| Accord valide si les signataires représentent au moins 50% des suffrages exprimés | Approbation par les salariés à la majorité des suffrages exprimés | Approbation par les salariés à la majorité des suffrages exprimés | Accord valide si les signataires représentent au moins 50% des suffrages exprimés | Approbation par les salariés à la majorité des suffrages exprimés |
| A défaut, accord non valide | | | A défaut, accord non valide | A défaut, accord non valide |
| Ensemble des thèmes ouverts à la négociation | | Ensemble des thèmes ouverts à la négociation | Ne peut porter que sur les thèmes pouvant être négociés par accord d'entreprise | Ensemble des thèmes ouverts à la négociation |

Source : PRÉSANSE, Juin 2018.

IV. TÉMOIGNAGES DE SSTI

IV.1. FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX DES MESURES EXISTANTES DANS LE SSTI

Plusieurs Services ont mis en place des actions visant à améliorer de Qualité de Vie au Travail, sans pour autant les avoir identifiées en tant que telles ni formalisées.

Ainsi, avant d'initier une démarche ou une négociation collective sur la QVT, il est nécessaire de faire un état des lieux des mesures existantes.

L'AST Grand Lyon, SSTI de 201 salariés, a réalisé cet exercice.

Témoignage de l'AST Grand Lyon, sur la réalisation d'un état des lieux des mesures existantes

■ Contexte et objectifs

En début d'année 2017, la Direction a impulsé une réflexion sur ce que peut impliquer une démarche QVT dans l'association, l'objectif de cette réflexion étant, à terme, de concevoir le/les projet(s) d'accord(s) collectif(s) avec les mesures QVT les plus adaptées à notre structure.

Cette réflexion s'est concrétisée par la rédaction de plusieurs documents faisant le point sur le cadre juridique, les démarches envisageables et les mesures existantes.

Ainsi, un document présente une vue d'ensemble des différentes « idées » QVT imaginées et mises en place dans des entreprises.

■ Description synthétique du document

L'objectif, dans ce document, est de présenter, pour chaque thématique (et sous-thématique) en annexe à l'article 13 de l'Accord National Interprofessionnel Qualité de Vie au Travail du 19 juin 2013, les informations suivantes :

- les éléments (sécurité, autonomie, ergonomie...) concernés par cette sous-thématique,
- l'enjeu QVT poursuivi,
- des exemples de projets expérimentés en entreprises y répondant,
- les « dispositifs » présents à l'AST Grand Lyon, intégrant cette sous-thématique.

Un tableau de synthèse² a été réalisé à partir de **cette note** (voir aussi renvoi), tous deux sur la thématique de l'ANI « *La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle* », et sous-thématique « *Prise en compte de la parentalité* ».

■ Commentaires

Le tableau de synthèse a permis de visualiser rapidement :

- les thématiques QVT pour lesquelles l'association a déjà mis en place de nombreux dispositifs, qui ne sont pas « étiquetées » QVT, répertoriés ou mis en avant, en tant que tels, par la Direction, auprès des partenaires sociaux,
- les thématiques QVT qui n'ont pas, ou peu, fait l'objet, à ce jour, d'une réflexion et de décisions dans l'Association.

En revanche, notre réflexion sur la QVT, portée par l'annexe à l'article 13 de l'ANI, nous a quelque peu « éloignés » de nos obligations en matière de négociation, obligations sur lesquelles nous sommes donc recentrés dans la rédaction de nos accords.

2. Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Commission RH » de l'Espace Adhérents.

IV.2. IDENTIFIER LES MESURES À METTRE EN PLACE

La mise en place d'une démarche QVT nécessite aussi, après un premier état des lieux des mesures existantes (comme précisé ci-avant), une réflexion impliquant les salariés eux-mêmes dans l'élaboration d'un plan d'action.

L'ARACT Pays de la Loire propose un outil pour aider les acteurs de l'entreprise à initier et piloter leur démarche « *Qualité de Vie au Travail* ».

Cet outil peut être mobilisé lors d'une étape de « *diagnostic* », afin de réaliser un état des lieux des actions ou chantiers engagés et identifier les priorités à venir.

Il peut également contribuer à la pérennisation d'une démarche, avec une évaluation régulière des actions.

Concrètement, il permet à l'entreprise de :

- comprendre ce qu'est la QVT ;
- aider les entreprises à voir où elles en sont ;
- choisir les chantiers à mettre en place ;
- compléter les actions d'amélioration des conditions de travail ;
- faciliter la concertation dans l'entreprise ;
- construire un accord « Qualité de vie au travail » ou un accord intégré.

Le GIST 44, Service de 72 salariés, a expérimenté le jeu de carte de l'ARACT des Pays de la Loire afin de construire un plan d'action et en témoigne dans le présent document

Un jeu de cartes pour bâtir son plan d'action sur la QVT

■ Quatre données sur le GIST de Saint-Nazaire (Loire-Atlantique)

1. 68 000 salariés suivis.
2. 72 collaborateurs, dont 15 médecins du travail et / ou collaborateurs médecins, 10 IDEST, 14 préventeurs techniques dans les équipes locales ou dans un pôle Prévention.
3. Des transformations et adaptations majeures en moins de 5 ans (implantations des locaux, nombreux recrutements et accueils de nouveaux métiers, transformation des pratiques, CPOM, fonctionnement en projet de Service, évolution de notre système d'information, etc.).
4. Une délégation syndicale, des délégués du personnel, un Comité d'Entreprise, un CHSCT, qui seront reconfigurés en un Comité Social et Economique au 2^{ème} semestre 2018.

■ Un séminaire annuel d'une journée, institué depuis 5 ans, réunissant l'ensemble des collaborateurs

Nous avons pris l'habitude, chaque dernier lundi du mois de janvier, d'organiser un séminaire

d'une journée avec l'ensemble des collaborateurs du GIST, pour réfléchir, se concerter, partager, faire des propositions d'actions, sur un thème précis. La matinée est consacrée à une ou des interventions sur le thème retenu. Un repas convivial est partagé sur place. L'après-midi est organisée en différents ateliers, puis restitution à l'ensemble et conclusion. Les derniers séminaires avaient porté sur l'évolution de notre environnement Santé-Travail (projet de Service, rapport ISSINDOU, travail en équipes, article 102 de la loi Travail).

■ Le contexte du GIST en 4 points, prélude à une « vraie » démarche QVT

1. Une intégration du volet RPS dans le DUEvRP du GIST en 2014.
2. Une enquête effectuée par les membres du CHSCT en 2015, intitulée « *QVT et bien-être au travail* », mais réalisée avec le questionnaire ED.6140 de l'INRS sur les RPS... Beaucoup de confusion et peu de rigueur dans la méthode. Et donc un scoring - grave - très grave - ne convient pas - forte contrainte, très élevé et inexploitable. À l'évidence, nos IRP confondaient RPS et QVT.
3. Une négociation « âpre » pour l'élaboration d'un plan d'action sur l'absentéisme (perte d'avantages acquis) en 2016, avec à nouveau un « bruit de fond » RPS au sein du GIST.

4. Un environnement en grand mouvement qui génère inquiétudes et tensions palpables, accentuées par la loi Travail, et les nouveaux protocoles élaborés en 2017... À l'évidence, là aussi, un grand besoin d'explication et de communication positive sur l'engagement dans le travail, source de gains de performance et de gains sociaux.

Les ordonnances dites « MACRON » de septembre 2017 ont rajouté la thématique de la QVT dans les négociations annuelles. Le début de l'année 2018 était donc tout à fait propice à engager le GIST dans une démarche structurée sur la QVT.

L'ARACT des Pays de la Loire propose un jeu de 40 cartes qui constituent selon elle, « les essentiels » de la Qualité de Vie au Travail.

■ Témoignage sur le déroulement de la journée QVT 2018 au GIST

L'ensemble des collaborateurs du GIST a été invité à participer au séminaire du lundi 29 janvier 2018, intitulé « Séminaire Qualité de Vie au Travail ». Nous avons préparé ce séminaire avec la chargée de mission de l'ARACT des Pays de la Loire en lui demandant de considérer son intervention au GIST comme toutes les autres entreprises dans lesquelles l'ARACT pouvait intervenir. L'objet du séminaire était d'échanger sur les organisations, et pourquoi pas d'aboutir à la mise en place d'une démarche QVT en vue d'un accord ou d'une charte pour le GIST. La journée était structurée comme suit :

► Matin

- Poser le cadre de la QVT (intervention de la chargée de mission de l'ARACT).
- Témoignages sur différentes réalisations positives au GIST en 2017, par des médecins du travail, des IDEST, ou des préventeurs techniques.
- Un court motion-design venait ponctuer chaque témoignage (la profession expliquée par l'ANIMT, le financement des SSTI, l'interview du directeur général de PRÉSANSE, les quatre missions des SSTI).

La matinée, en grand groupe, devait permettre de partager une définition de la QVT et de son intérêt, mais aussi de l'inscrire dans des réalisations positives du GIST et dans des messages nationaux valorisants pour la profession.

► Après-midi

- Atelier « JEU DE CARTES ».
- En fin de journée, restitution à l'ensemble, synthèse, suites à donner.

■ Un 1^{er} plan d'action pour le GIST

Au cours du séminaire, trois cartes ont obtenu un scoring plus élevé :

- Echanges sur les dysfonctionnements dans le travail.
- Harmonisation des pratiques.
- Planification et organisation de la charge de travail.

C'est donc naturellement que le premier item a été retenu comme priorité d'action. Au cours du séminaire, un dernier passage en petits groupes a permis de dégager quelques pistes : de causes et des propositions d'actions sur ce thème :

Verbatim des causes

Méconnaissance des absences - Méconnaissance des métiers - Réticences à changer ses pratiques - Non-dit au sein d'une même équipe - Manque de visibilité sur les absences, présences, maladies - Trop de cloisonnement entre les équipes - Disparité des pratiques - Crainte d'exprimer son point de vue - Manque d'implication de certains - Manque de confiance pour partager les dysfonctionnements...

Verbatim des propositions

Mettre en place des fiches d'évènements indésirables - Formaliser les réponses et mesures prises par rapport à un dysfonctionnement - Embauche de médecins - Prévoir du temps pour échanger sur les dysfonctionnements - Installer une boîte à idées - Favoriser les échanges inter-métiers - Plus d'informations pour éviter les bruits de couloir - Consignes claires, plannings et respect des consignes - Privilégier la communication directe et plus de franchise - Faire des stages « vis ma vie » - Bien définir ce qu'est un dysfonctionnement dans le travail...

À l'issue de l'atelier, la direction a proposé de constituer un petit groupe de travail composé de volontaires par métiers et des représentants du personnel, pour reprendre les éléments du séminaire QVT et proposer des pistes de travail et d'amélioration.

■ Commentaires / bénéfiques et écueils

L'utilisation de la méthode du « jeu de cartes QVT » de l'ARACT permet, en une ou deux séquences de travail, d'aboutir à un plan d'action décidé collectivement.

Il est indispensable de poser une première définition de la QVT, et de ne pas la mélanger avec les risques psycho-sociaux. Les RPS peuvent aussi mériter une attention particulière, mais c'est un autre sujet.

Dans le processus d'expression et de choix des thèmes à travailler pour améliorer la Qualité de Vie au Travail, il est important de ne pas procéder par sondage ou vote, basé sur l'expression individuelle des attentes. La QVT, ce n'est pas l'affaire de chacun, mais c'est l'affaire de tous, à tous les niveaux de l'entreprise. Chacun peut s'exprimer et les priorités peuvent être décidées « publiquement » et d'un commun accord. L'ARACT insiste pour que la QVT ne

soit pas abordée au moyen de questionnaires / sondages, individuels et anonymes, ce qui est plutôt le propre des méthodes d'approche des risques psycho-sociaux.

Il reste tout à fait possible de reboucler les propositions d'actions QVT avec les IRP et / ou en CHSCT.

Les différentes cartes du jeu permettent de bien situer le périmètre de la QVT dans une approche de performance sociale et économique. La notion de « performance économique » n'est pas un tabou.

Avec la méthode du « jeu de cartes », les propositions d'actions restent professionnelles et vous évitent les éventuelles demandes de baby-foot et autre ludothèque ! Cette méthode d'élaboration d'un plan d'action QVT est cohérente avec certains objectifs RH de la démarche AMEXIST.

■ Le jeu de cartes de l'ARACT des Pays de la Loire

Le plateau de jeu

| | |
|--|--|
| EXISTANT & SATISFAISANT | EXISTANT & INSATISFAISANT |
| Ça marche bien, on n'y touche pas, on valorise | C'est nécessaire pour bien travailler et bien vivre notre travail mais il faut l'améliorer |
| Stratégie QVT | |
| INEXISTANT & NON SOUHAITÉ | INEXISTANT MAIS SOUHAITÉ |
| Ça ne sert à rien pour mieux travailler et mieux vivre notre travail | Si c'est mis en place, ça nous aidera à mieux travailler et mieux vivre notre travail |

Les consignes de jeu

Constituez une dizaine de groupes de 2 à 6 personnes, par ordre alphabétique (mélange).

Dans chaque petit groupe, passez en revue une à une les 40 cartes, et mettez-vous d'accord collectivement pour classer chaque carte dans une des 4 cases du plateau.

Une fois le classement terminé, vous pouvez :

1. Jeter le tas « inexistant et non souhaité ».
2. Vous mettre d'accord sur le nombre de cartes « existant et insatisfaisant » à améliorer dès cette année (2 à 5 par exemple).
3. Vous mettre d'accord sur le nombre de cartes « inexistant mais souhaité » à mettre en place pour innover cette année (2 par exemple).

Des alternances petits groupes / grand groupe permettent de mettre l'ensemble du collectif par éliminations successives sur une ou deux priorités d'action pour l'année.

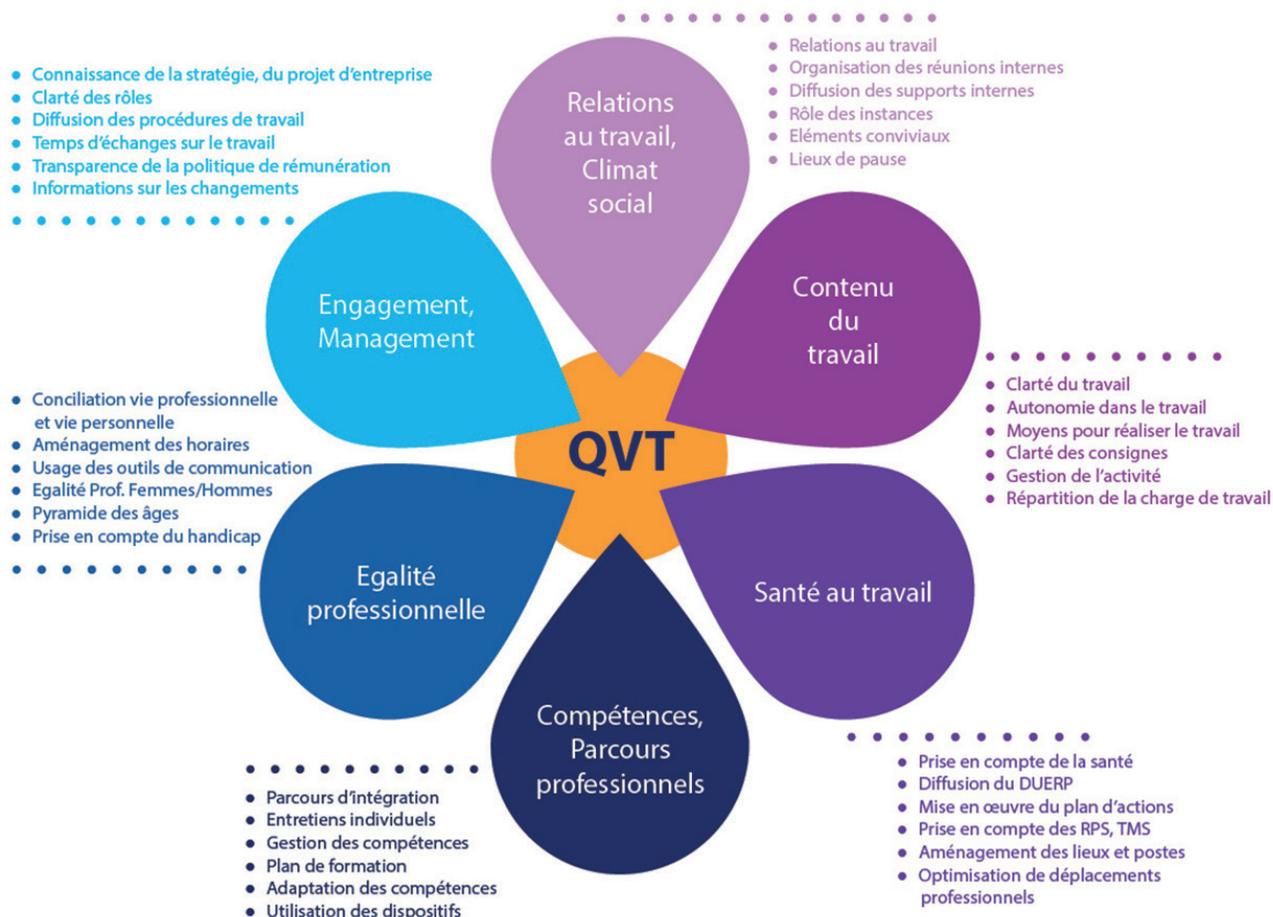
Un dernier passage en petits groupes permet de dégager des pistes d'actions concrètes sur la ou les cartes retenues.

Félicitations, vous tenez votre plan d'action QVT.

Les différentes cartes du jeu

| | |
|--|---|
| Echanges sur les dysfonctionnements dans le travail | Consignes |
| Harmonisation des pratiques | Organisation des réunions |
| Planification et organisation de la charge de travail | Expérience professionnelle |
| Outils et supports de communication | Locaux (localisation, agencement...) |
| Procédures et modes opératoires | Relations hiérarchiques |
| Équipements de travail (tenues, EPI, outils, ...) | Statut |
| Horaires de travail | Valeurs professionnelles |
| Déplacements professionnels (organisation, moyens) | Organisation du temps de travail |
| Outils et moyens mis à disposition pour travailler | Objectifs |
| Fiches de postes et organigramme | Choix des fournisseurs |
| Environnement du poste (bruit, lumière, ergonomie) | Culture de l'entreprise et sentiment d'appartenance |
| Sens du travail | Système de rémunération et avantages sociaux |
| Relation avec les collègues | Système d'information et de communication |
| Niveau d'autonomie | Droit à l'erreur et expérimentation |
| Délais | Niveau de responsabilité |
| Information sur l'entreprise (orientations, stratégie) | Modalité d'organisation du travail |
| Formation / dispositif de professionnalisation | Organisation de la polyvalence des salariés |
| Fonctionnement des IRP (CE, CHS.CT, DP) | Exigences de production / prestations |
| Organisation des absences / présences | Rythme de travail |
| Entretiens individuels (annuels, professionnels) | Echanges / discussions sur le travail |

La correspondance entre les cartes de jeu et les leviers de la QVT



IV.3. ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE / VIE PERSONNELLE

L'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle vise à fournir aux salariés les moyens d'organiser leur activité professionnelle dans un cadre respectueux de leurs temps de vies, personnelle et professionnelle.

Il est possible d'envisager la mise en place de diverses mesures s'agissant de l'organisation du temps de travail. Le don de jours à des salariés en difficultés ou la mise en place d'une aide au proche aidant peuvent également être des mesures facilitant l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés.

IV.3.1. GESTION / ASSOUPPLISSEMENT DES HORAIRES

La mise en place d'horaires individualisés - mettant en place « des plages variables » de travail - est un dispositif visant à améliorer l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle des salariés. Ce dispositif présente des intérêts pour les salariés, mais aussi pour l'entreprise, comme en témoigne l'AMIEM, SSTI de Lorient.

Rappel du cadre juridique

Créé par la loi du 27 décembre 1973 relative à l'amélioration des conditions de travail, l'horaire individualisé, aussi appelé horaire à la carte, flexible, libre ou variable, permet un report d'heures d'une semaine à une autre, dans les limites et selon des modalités définies selon des alternances de plages souples (les salariés badgent en entrant et en sortant) et de plages fixes (les salariés sont à leur poste ou dans une situation assimilée).

Il convient de se référer aux articles L. 3121-48 et suivants du Code du travail reproduits ci-dessous :

Article L. 3121-48

« L'employeur peut, à la demande de certains salariés, mettre en place un dispositif d'horaires individualisés permettant un report d'heures d'une semaine à une autre, dans les limites et selon les modalités définies aux articles L. 3121-51 et L. 3121-52, après avis conforme du comité social et économique. Dans ce cadre, et par dérogation à l'article L. 3121-29, les heures de travail effectuées au cours d'une même semaine

au-delà de la durée hebdomadaire légale ou conventionnelle ne sont pas considérées comme des heures supplémentaires, pourvu qu'elles résultent d'un libre choix du salarié.

Dans les entreprises qui ne disposent pas de représentant du personnel, l'inspecteur du travail autorise la mise en place d'horaires individualisés. »

Article L. 3121-51

« Un accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut :

1° Prévoir les limites et modalités du report d'heures d'une semaine à une autre lorsqu'est mis en place un dispositif d'horaires individualisés en application de l'article L. 3121-48 ;

2° Fixer les modalités de récupération des heures perdues dans les cas prévus à l'article L. 3121-50. »

La mise en place des horaires individualisés s'effectue « à la demande de certains salariés », et **après avis conforme** du Comité Social et Economique.

Dans les entreprises dépourvues de représentants du personnel, l'inspecteur du travail autorise la mise en place de ces horaires. Sa décision est notifiée dans les 2 mois du dépôt de la demande de l'employeur. Cette dernière précision est d'ordre public.

S'agissant des limites et des modalités du report d'heures d'une semaine sur l'autre, elles sont déterminées, soit par l'accord collectif, soit par décret.

Ainsi, en l'absence d'accord collectif, le report d'heures d'une semaine sur l'autre se fait dans la limite de 3 heures, et le cumul des reports dans la limite de 10 heures.

Les heures portées volontairement par le salarié à son crédit ne constituent pas des heures supplémentaires, dès lors qu'elles restent dans les limites fixées par l'accord collectif ou le règlement d'horaire variable.

Enfin, le fonctionnement des horaires variables ne modifie en rien les limites à la durée du travail, les temps de pause, le repos quotidien, ni les modalités de décompte et de contrôle de la durée du travail.

Témoignage de l'AMIEM, Service de 220 salariés, sur la mise en place des horaires individualisés grâce à l'utilisation du logiciel KELIO (lecteur d'accès / badgeuse)

Les horaires individualisés ont été mis en place à l'AMIEM dans le cadre d'une négociation plus globale sur l'aménagement du temps de travail (Cf. Accord d'entreprise)³.

■ Contexte / objectifs de la mesure

Pour le service RH :

- Faciliter la gestion des absences pour le Service RH : soldes CP / RTT.
- Permettre un suivi quotidien des salariés présents pour le service RH (remplacements, contacts).
- Permettre une base de données fiable pour les données sociales de l'année / tableaux de bords / statistiques : gestion des motifs d'absence, absentéisme.

Pour le salarié :

- Gérer ses soldes CP / RTT et autres motifs d'absences (réunion – formation).
- Permettre au salarié de concilier sa vie professionnelle et personnelle.

■ Description synthétique du dispositif

Pour le service RH :

- Gestion des soldes CP / RTT : vision globale sur l'année des absences (et +/- 18 mois) et prévision des soldes à diverses échéances (meilleure gestion des reports ou anticipation éventuels).
- Import simplifié de KELIO → QUADRA (logiciel paie).
- Vision des badgeages qui permet un suivi au quotidien simplifié pour remplacements éventuels et prise de contact téléphonique (situation géographique également précisée du badgeage).
- Tableaux de bords / statistiques : Nombreuses éditions paramétrables possibles pour importer des données.

Pour le salarié :

- Gestion personnelle de son solde RTT au 31/12 + solde CP au 31/05.
- Les demandes d'absences RTT / CP à son supérieur hiérarchique sont plus fluides.
- Conciliation vies professionnelle et personnelle grâce à une gestion de son compteur temps simplifié (jour, semaine, mois).
- Puisque ce système permet des horaires moins rigides qu'auparavant (8h-12h/13h30-17h30).

Les plages variables permettent aux salariés d'arriver :

- Entre 7h45 et 9h.
- Pause midi : entre 11h30 et 14h.
- Départ possible de 17h à 18h15,

les plages fixes étant de 9h à 11h30 et de 14h à 17h.

Pour le responsable hiérarchique :

Vision globale des salariés présents et absents affectés à son Service à un instant T.

Gestion des demandes d'absences de son Service simplifiées (réception et réponses par mail).

■ Commentaires

Le salarié sait qu'il a un certain nombre d'heures à faire dans la semaine, dans le mois.

Il a l'avantage d'articuler son temps en fonction de ses missions et de ses contraintes familiales. Cela lui permet d'être plus autonome. Le salarié n'a plus de demandes « d'absences particulières » auprès des responsables à faire ; puisque le système permet des heures d'absences en journée (en dehors des plages fixes).

3. Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Commission RH » de l'Espace Adhérents.

S'agissant plus particulièrement de la gestion des vacances et du fonctionnement par équipes, les assistantes médicales se conforment à l'organisation et à l'activité du médecin du travail de l'équipe que le système des horaires soit figé ou plus souple.

De plus, le Service se doit de donner des RV à 8h pour les salariés du BTP ou ceux qui ont des contraintes horaires. Cela est pris en compte par le dispositif.

Cependant, les assistantes médicales ont, à plusieurs occasions, la possibilité d'arriver plus

tard ou de partir plus tôt, lorsque le médecin du travail ou l'infirmier en santé travail sont en réunion, en formation, ou en tiers temps.

Les coordonnatrices de centres, dont l'un des rôles est d'accueillir les salariés pendant les heures d'ouverture de 8h à 17h30, se voient plus contraintes de respecter des horaires dits « classiques » (bien que des remplacements entre collègues volontaires soient prévus pour assurer l'accueil).

Après une expérience de 6 ans, la mise en place de ce système est très positive.

IV.3.2. LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

Depuis le 1^{er} avril 2018, le télétravail peut être mis en place, en l'absence d'accord collectif ou de charte, par un simple accord entre le salarié et l'employeur.

On rappellera ici que l'Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 ne permettait de mettre en place le télétravail régulier que par accord collectif ou charte. Seul le télétravail dit « occasionnel » pouvait être mis en place par un accord entre l'employeur et le salarié.

Dorénavant, depuis le 1^{er} avril 2018, le télétravail, qu'il soit régulier ou occasionnel, peut être mis en place par un accord collectif ou, à défaut, par une charte élaborée par l'employeur après avis du Comité d'Entreprise ou du Comité Social et Économique ou, en l'absence d'accord collectif ou de charte, par un simple accord entre le salarié et l'employeur. Cet accord peut se formaliser par tout moyen.

En outre, l'accord collectif ou la charte doit désormais comporter une clause sur les conditions de passage en télétravail en cas de pics de pollution (pics de pollution tels que prévus par l'article L. 223-1 du Code de l'Environnement).

Si ce mode d'organisation interroge les SSTI, dont la priorité est bien de développer le travail en équipe, la mise en place du télétravail semble, dans certaines situations, présenter de véritables intérêts dans une démarche de donnants-donnants ou face à une problématique de locaux.

Témoignage du Pôle Santé Travail sur la mise en place du télétravail

Pôle Santé Travail, Service de 590 salariés a expérimenté la mise en place du télétravail. Ce dispositif est encadré par un [accord d'entreprise](#)⁴.

■ Contexte

- Répondre à une demande de certains salariés pour réduire les temps de trajet.
- Volonté du Directeur Général.
- Représentants du personnel favorables dans certaines limites.
- La métropole lilloise est une zone où la circulation est très compliquée et les modifications des plans de circulation ont accentué les difficultés.
- Volonté politique locale de réduire les déplacements intra-urbains, notamment par le développement de nouveaux modes d'organisation du travail, dont le télétravail et le co-working.
- Préconisations du médecin du travail pour certains salariés.
- Situation temporaire d'incapacité de déplacement (suite à fractures, opérations...) de quelques semaines posant des problèmes organisationnels.
- Nécessité d'encadrer une pratique déjà en place pour certains médecins.

■ Méthode

- Période d'expérimentation par les IPRP et les équipes support IPRP.
- Bilan présenté en CHSCT.
- Mise en place d'un groupe de travail restreint composé de membres du CHSCT et de la Direction des Ressources Humaines.
- Appui d'un guide méthodologique élaboré par la MEL (communauté d'agglomération lilloise) des organisations patronales et salariales.

■ Les objectifs du groupe de travail CHSCT

- Déterminer les règles du télétravail à Pôle Santé Travail :
 - Conditions d'éligibilité.
 - Période d'adaptation, réversibilité.
 - Périmètre des situations incluses : télétravail régulier et/ou circonstances exceptionnelles, inaptitude...
 - Processus d'accès.
 - Modalités de travail retenues au sein de Pôle Santé Travail.
 - Les indemnités liées à l'exercice du télétravail.
- Quels métiers sont concernés et dans quelles conditions ?
 - Le métier est-il compatible avec le télétravail ?
 - Quelle durée hebdomadaire ?
 - Quelle périodicité ?

■ Les écueils à éviter

- Certains salariés peuvent considérer que le télétravail est un droit ou un avantage acquis. C'est bien un mode d'organisation du travail qui est proposé aux salariés. Une demande peut être refusée. Une situation de télétravail est réversible.
- Non-respect des plages de travail obligatoire.
- Non-respect des règles de sécurité informatique.
- Nous sommes dans une activité basée sur le travail en équipes. Le télétravail doit donc être limité dans le temps.

■ Commentaire

- La démarche se conclut aujourd'hui par :
 - un [accord d'entreprise](#) (voir aussi renvoi) ;
 - la mise en place d'une charte informatique qui définit notamment les règles de sécurité informatique ;
 - un accord sur le [droit à la déconnexion](#) (voir aussi renvoi).
- L'étape suivante sera la formalisation du travail nomade.

4. Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Commission RH » de l'Espace Adhérents.

Témoignage du CMIE sur la mise en place du télétravail

Le CMIE, SSTI de plus de 300 salariés, témoigne également sur la mise en place du télétravail à titre expérimental. Un accord d'entreprise⁵ a été conclu à cet effet.

■ Contexte

Les responsables de Service de notre SSTI étaient régulièrement sollicités par les membres de leurs équipes ; il s'agissait majoritairement de ceux / celles qui habitaient loin de leur lieu de travail, qui souhaitaient réaliser au calme certains travaux rédactionnels, principalement suite à des actions en milieu de travail.

Le CMIE n'avait cependant pas encore envisagé ce type de modalité de travail.

Des jours de télétravail ont toutefois été accordés sporadiquement à titre exceptionnel et circonstanciel. Puis, les demandes ponctuelles se sont multipliées avant de recevoir des sollicitations de télétravail plus régulier.

Il est alors devenu nécessaire d'en discuter et de l'encadrer, car le télétravail peut être un levier d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail. Il permet de diminuer les temps de trajets domicile-travail, notamment en cas de grève ou de dysfonctionnement des transports collectifs. Il peut également faciliter les flux d'occupation des bureaux dans un contexte de locaux contraints.

Des négociations avec les partenaires sociaux ont débuté sur le sujet en 2017 dans le cadre de la thématique « Qualité de Vie au Travail ».

Un accord d'entreprise a été formalisé, mais la signature avec les organisations syndicales a fait l'objet de nombreux reports.

En février 2018, une vague d'intempéries (gel, neige, difficultés dans les transports) ont généré spontanément une nouvelle vague de demandes des salariés pour du télétravail. Puis, la grève de la SNCF, au printemps, a fini par accélérer et concentrer les demandes de télétravail.

En avril 2018, les représentants du personnel ont sollicité la fixation d'une date de signature de l'accord. Cet accord télétravail permet d'envisager, à titre expérimental, cette nouvelle modalité de travail en définissant les modalités pratiques.

■ Dispositif

► Quelles sont les activités concernées par le télétravail au CMIE ?

Ce dispositif vise principalement à faciliter l'étude et / ou la production de documents.

Sont exclus du télétravail :

- les activités nécessitant l'utilisation du logiciel métier ;
- l'accueil physique ;
- les activités d'examens complémentaires ;
- les consultations ;
- l'archivage manuel ;
- la gestion du courrier papier ;
- le nettoyage des locaux ;
- la manutention, petite maintenance, activité de livraison.

► Quelles sont les modalités pratiques ?

Le dispositif général :

- 10 jours par an de télétravail maximum pour un temps complet avec les mêmes horaires (proratisé pour les temps partiels).
- Il est limité à 3 jours par mois maximum.
- Délai de prévenance de 15 jours.
- L'employeur comme le salarié peuvent y mettre fin avec un délai de prévenance d'un mois.

5. Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Commission RH » de l'Espace Adhérents.

Un dispositif spécifique :

- En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure.
- En cas de grèves ou d'intempéries majeures, avec un délai de prévenance minimum la veille.
- Dans des cas particuliers, d'autres modalités du télétravail peuvent être envisagées notamment comme une solution de maintien dans l'emploi.

Le matériel :

- Utilisation des ordinateurs portables du CMIE déjà détenus par les professionnels.
- Mise à disposition ponctuellement d'un ordinateur portable avec le pack Microsoft office pour les professionnels non dotés de portable.
- Possibilité d'utiliser le matériel personnel.

Une contribution employeur en contrepartie des frais engagés par le salarié en télétravail :

- 2,5 € par jour

ou

- 1,25 € par ½ journée.

Les tickets repas :

- Sont maintenus durant les jours entiers de télétravail.
- En cas de travail d'une demi-journée, le ticket restaurant n'est pas maintenu.

■ Avantages et points de vigilance

L'évolution des textes réglementant le télétravail a simplifié la mise en place du dispositif, car dorénavant, il n'y a plus d'obligation de rédiger un avenant au contrat de travail de chaque télétravailleur. Le dispositif peut même être mis en place par une simple charte de l'employeur. La contribution financière de l'employeur n'est également plus exigée.

Notre niveau de réflexion et nos capacités organisationnelles nous ont amenés à mettre en place ce dispositif de télétravail à titre de test durant 3 ans. Les retours que nous en ferons permettront d'accompagner l'installation de cette nouvelle modalité de travail dans une organisation pérenne ou, au contraire, d'en fixer les limites si l'expérience n'était finalement pas adaptée à notre activité.

IV.3.3. LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Le droit à la déconnexion peut être organisé par le biais de différentes mesures telles que :

- la limitation des communications professionnelles en dehors des horaires habituels de travail ;
- un droit à la déconnexion durant le temps de travail grâce à un principe de non-utilisation de la messagerie électronique et des téléphones sans fil professionnels (DECT) pendant le temps de travail dédié aux réunions, à la formation sur site et aux rendez-vous professionnels ;
- des actions de formation et de sensibilisation à destination des Responsables et de l'ensemble des salariés en vue de les informer sur les risques, les enjeux et les bonnes pratiques liées à l'utilisation des outils numériques et au droit à la déconnexion ;
- la lutte contre la surcharge informationnelle liée à l'utilisation des outils numériques ;
- l'établissement d'un bilan annuel sur le respect du droit à la déconnexion au sein de l'établissement ;
- une interdiction de sanctionner les salariés usant de leur droit à la déconnexion et qui ne répondent pas aux sollicitations professionnelles durant les temps de repos ;
- l'incitation à ne pas travailler en dehors de son temps de travail avec ses outils numériques personnels.

Pôle Santé Travail a conclu un **accord d'entreprise sur le droit à la déconnexion**⁶ parallèlement à la réflexion sur la mise en place du télétravail.

IV.3.4. DON DE JOURS ET AIDE AU PROCHE AIDANT

1. Quels sont les enjeux RH de cette mesure ?

Faciliter l'entraide et la solidarité entre les salariés permet de développer l'esprit d'équipe et de transmettre de « bonnes » valeurs collectives aux collaborateurs.

En outre, derrière l'enjeu du vieillissement de la population et l'allongement de la durée de travail, se cachent de nombreux enjeux pour les entreprises :

- Un enjeu d'efficacité : la reconnaissance par l'entreprise de la situation d'aidant et de ses contraintes est importante pour le salarié concerné. Elle peut lui permettre de rester motivé dans son travail.
- Un enjeu financier : un coût lié à l'absentéisme.
- Un enjeu d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : même s'il n'y a pas de chiffres précis en la matière, ce sont souvent les femmes qui assurent le rôle d'aidant, notamment lorsque les contraintes sont telles qu'elles nécessitent une réduction du temps de travail ou même une cessation de l'activité professionnelle. Ce sont autant d'obligations qui freinent le développement de leur carrière et diminuent leurs droits à la retraite.

2. Rappel du cadre juridique

La loi n° 2014-459 du 9 mai 2014 a encadré le don de jours à un parent d'enfant gravement malade.

Un tel dispositif offre la possibilité aux salariés de renoncer à des jours de repos pour en faire bénéficier des collègues de travail ayant besoin de s'absenter pour s'occuper de leurs enfants atteints d'une grave maladie.

La loi n° 2018-84 du 13 février 2018 est venue étendre le bénéfice de ce dispositif aux salariés proches aidants de personnes atteintes d'une perte d'autonomie d'une particulière gravité ou présentant un handicap. C'est désormais l'article L. 3145-25-1 du Code du travail qui prévoit ce dispositif.

■ Quels salariés peuvent donner des jours de repos ?

Tous les salariés de toutes les entreprises, indépendamment de leur effectif et de leur secteur d'activité, peuvent faire don de leurs jours de repos, à la condition toutefois que l'employeur donne son accord.

6. Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Commission RH » de l'Espace Adhérents.

De plus, aucune condition d'ancienneté, de statut ou de classification n'est requise. La nature du contrat de travail est aussi indifférente. La seule exigence est d'avoir acquis des jours de repos.

■ Quels salariés peuvent recevoir des jours de repos ?

Le don de jours de repos peut bénéficier au salarié parent d'un enfant gravement malade ou proche aidant d'une personne en perte d'autonomie ou handicapée. Toutefois, le don de jours ne peut avoir lieu qu'entre salariés de la même entreprise.

À l'instar du donateur, aucune condition d'ancienneté n'est exigée par la loi pour bénéficier du don de jours de repos.

■ Quels sont les jours qui peuvent être donnés ?

Il est possible, pour le salarié, de renoncer à tout ou partie de ses jours de repos non pris, qu'ils aient été affectés ou non sur un compte épargne-temps. Ainsi, il peut s'agir de jours de réduction du temps de travail, de jours « offerts » par l'entreprise ou de congés payés annuels.

Attention, parmi les jours de congés annuels, le salarié ne peut renoncer qu'aux jours au-delà du 24^{ème} jour ouvrable (C. trav., art. L. 3142-25-1).

■ Fonctionnement du dispositif

L'employeur est libre d'accepter ou de refuser la demande du salarié, ou de l'accepter partiellement, sans avoir, pour autant, une quelconque obligation de motiver sa décision.

L'employeur doit permettre au salarié aidant de bénéficier des jours de repos cédés par les autres salariés de l'entreprise. Il ne peut donc pas lui refuser un tel bénéfice. En effet, contrairement à la renonciation aux jours de repos par le salarié donateur, le bénéfice des jours de repos n'est pas conditionné à l'accord de l'employeur.

Durant la période d'absence, le salarié conserve sa rémunération et le bénéficie de tous les avantages acquis.

Cette période d'absence est assimilée à du temps de travail effectif pour la détermination des droits que le salarié tient de son ancienneté (C. trav., art. L. 3142-25-1).

Témoignage sur le don de jours

Le CMIE, SSTI de plus de 300 salariés, a mis en place un dispositif visant à faciliter le don de jours entre salariés dans le cadre d'un accord portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes⁸.

■ Contexte

En septembre 2016, une de nos salariées, mère isolée avec 2 enfants, a pris rendez-vous avec le service RH, en exposant sa situation personnelle « délicate ». Elle avait, en effet, besoin de s'absenter, mais elle n'avait plus de congés, RTT, CA, ni même de jours pour événements familiaux. Elle avait déjà dû prendre toutes les absences autorisées payées pour gérer les suites de l'incendie de son appartement.

Or, un de ses enfants a une maladie chronique qui nécessitait une hospitalisation et la présence de sa mère.

Elle a sollicité un don de jours auprès de son employeur. En parallèle, des salariés perdaient parfois des congés faute de ne pas les avoir pris en temps et en heure.

La direction a alors relayé la demande d'adresser une note à l'ensemble du personnel pour que ceux / celles qui le souhaitaient puissent adresser un don de leurs congés au bénéfice d'une collègue anonyme.

La solidarité a fait son œuvre et une douzaine de jours ont été crédités en faveur de la salariée inconnue.

7. Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Commission RH » de l'Espace Adhérents.

Cette dernière n'a finalement pas eu besoin de l'ensemble de ces dons et certains ont donc été restitués à leurs donateurs.

Suite à ce cas, la direction et les partenaires sociaux ont négocié, formalisé et signé, un accord d'entreprise dans le cadre de la politique Égalité Hommes / Femmes.

■ Dispositif

Tout salarié peut transmettre des jours de congés, des récupérations, des jours RTT, à un collègue dont l'enfant est gravement malade.

Ce don peut être exercé, lorsque l'enfant, de moins de 20 ans, est atteint :

- d'une maladie grave,
- d'un handicap,
- ou victime d'un accident d'une particulière gravité rendant indispensables une présence soutenue et des soins contraignants.

Ces conditions doivent être attestées par un certificat médical spécifique.

Le salarié qui souhaite en bénéficier fait une demande auprès du service RH.

Un appel au don anonymisé est alors organisé, afin de recueillir les jours des donateurs. Ce don peut être fait anonymement.

Les jours donnés sont pris en compte par ordre chronologique de la date de donation. Les jours donnés doivent être acquis au moment de la

donation ou au plus tard dans les six mois de l'année qui suit.

Si l'intégralité des congés donnés n'est pas utilisée, ils sont rendus aux donateurs.

Durant la période d'absence, le salarié qui profite de cette donation bénéficie du maintien de sa rémunération, comme s'il était en congés.

Le CMIE s'engage à réaliser un abondement complémentaire à hauteur de 10 % des dons effectifs.

De plus, les six jours pour enfant malade de moins de 12 ans seront étendus jusqu'aux 20 ans en cas d'enfant gravement malade

■ Avantages et points de vigilance

Ce type de besoin reste exceptionnel, mais il est important d'organiser cette possibilité pour anticiper les situations qui apparaissent souvent en situation d'urgence et ainsi de les sécuriser juridiquement. De plus, c'est un acte de solidarité et de citoyenneté dans un contexte de travail.

Un accord d'entreprise est également essentiel pour communiquer sur les modalités pratiques, que ce soit pour ceux / celles qui pourraient être bénéficiaires, comme pour les donateurs.

Il est important également de prévoir ce que deviennent les jours donnés et non utilisés, mais aussi d'envisager des dons de congés par l'employeur, si les dons des collègues sont insuffisants pour couvrir le besoin.

Témoignage sur l'aide au proche aidant

L'ACMS, SSTI de plus de 1 200 salariés, a mis en place un accord d'entreprise destiné à soutenir les **salariés en situation d'aidants**⁸.

■ Contexte / objectifs de la mesure

▶ Contexte

- L'accord signé est un des volets du thème concernant l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle de l'Accord-cadre Égalité professionnelle et Qualité de Vie au Travail.

▶ Objectifs

- Aider les salariés en situation d'aidants à mobiliser les dispositifs externes existants et leur proposer des accompagnements complémentaires.
- Favoriser l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés en situation d'aidants.

■ Description synthétique du dispositif

- Information des salariés sur les congés légaux (le congé de proche aidant, le congé de solidarité familiale et le congé de présence parentale) et l'aide apportée par la prévoyance.
- Congés donnant lieu à rémunération accordés par l'ACMS pour soutenir les salariés en situation d'aidants :
 - congé pour les salariés ayant un enfant en situation de handicap (taux d'au moins 80 %) âgé de moins de 12 ans : 4 jours ouvrés par année civile ;
 - congé pour les enfants en situation de handicap de plus de 12 ans et de moins de 21 ans : 12 demi-journées par année civile ;
 - congé de solidarité professionnelle (étendu par l'ACMS à l'accompagnement du con-

joint et aux ascendants et descendants de plus de 20 ans) : création d'un fonds de solidarité et organisation d'une campagne annuelle de don de jours de congés. Possibilité pour les salariés en situation d'aidants familiaux de bénéficier d'un congé de 5 jours ouvrés renouvelables.

- Développement d'un environnement de travail informé et soutenant : sensibilisation de la ligne managériale, entretien avec le responsable avant le départ en congés, entretien professionnel de reprise d'activité (pour les absences de plus de trois mois) pour faciliter son retour en entreprise, disponibilité du médecin du travail et de l'assistante sociale.
- Aménagement du temps de travail facilité pour les salariés en situation d'aidants : temps partiel encadré par un avenant d'une durée d'un an renouvelable, réduite ou prolongée en fonction de la situation du proche aidé.
- Possibilité de télétravail ponctuel sur préconisation du médecin du travail et sous réserve d'acceptation du responsable du salarié et de compatibilité avec le fonctionnement de leur équipe de rattachement.
- Outils élaborés : Fiches d'informations sur les congés légaux et formulaires de demande de congés en ligne sur l'intranet.

■ Commentaires (avantages / inconvénients, écueils à éviter)

▶ Avantages :

- Pour les salariés :

- Pouvoir bénéficier de congés supplémentaires pour aider un proche.
- Se sentir soutenu et accompagné par l'entreprise : management attentif à la situation des aidants, entretiens avant le départ en congés et au retour du salarié.

8. Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Commission RH » de l'Espace Adhérents.

- Se sentir soutenu par les salariés : solidarité entre les salariés, esprit d'équipe.
 - Accompagnement du médecin du travail et de l'assistante sociale.
 - Possibilité de travailler à temps partiel.
 - Possibilité de faire du télétravail (sous conditions).
 - Réduction des risques psycho-sociaux associés au rôle d'aidant (stress, fatigue, épuisement professionnel, etc.).
 - Maintien dans l'emploi.
- Pour l'entreprise :**
- Pouvoir anticiper les absences des salariés et s'organiser en conséquence.
 - Favoriser la Qualité de Vie au Travail en prenant en compte l'articulation vie professionnelle / vie personnelle.
- Enjeu RSE.
 - Fidélisation du personnel.
 - Maintien dans l'emploi.
 - Réduction des risques psycho-sociaux associés au rôle d'aidant (absentéisme, présentéisme).

► Écueils à éviter

Les salariés n'ont pas toujours conscience qu'ils sont en situation d'aidant, et il y a, comme pour le handicap, un tabou à en parler.

Souvent l'aidant cloisonne sa vie familiale et sa vie professionnelle, il ne sollicite donc pas d'aide, par peur d'être stigmatisé. Offrir un espace de parole, être dans une attitude d'empathie et de bienveillance semble être la première posture à adopter pour accompagner les aidants.

IV.4. ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

La loi prévoit que, dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur engage, au moins une fois tous les quatre ans, une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et la Qualité de Vie au Travail. À défaut, le Code du travail prévoit une pénalité financière (C. trav., art. L. 1141-1 à L. 1146-3).

Le CMIE a conclu, dans ce cadre, un [accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes](#)⁹.

IV.5. MESURES CONTRE LES DISCRIMINATIONS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT, D'EMPLOI ET D'ACCÈS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Le Service d'OSTRA (Saint-Quentin-en-Yvelines) témoigne de la mise en place de 2 actions concrètes en faveur de l'accès à l'emploi.

Pour illustrer la thématique « accès à l'emploi », OSTRA a axé ses actions en faveur de l'accès à l'emploi en ciblant les publics en difficulté, pour leur permettre de se réinsérer dans la vie active.

Deux actions concrètes ont ainsi été mises en place en 2017 pour favoriser le recrutement de personnes handicapées.

Premièrement, toutes les offres d'emploi (hors Médecin du Travail) sont diffusées à Cap emploi 78, avec qui le Service entretient des liens réguliers (minimum de deux rencontres annuelles). Des emplois de Secrétaires médicales et un poste d'Infirmier Santé au travail a ainsi été pourvu grâce à ce vecteur de recrutement.

Deuxièmement, OSTRA a fait appel à la première édition du salon virtuel « handicap et emploi » en novembre 2017, où les personnes en situation de handicap sont reçues en entretien par la chargée de missions RH. Les entretiens se font via le téléphone, le chat ou la visioconférence. En amont, le Service avait proposé l'ensemble des postes disponibles.

9. Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Commission RH » de l'Espace Adhérents.

IV.6. MESURES RELATIVES À L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET AU MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Dans le cadre de l'obligation triennale d'engager une négociation portant sur l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, les partenaires sociaux de la branche ont conclu un accord le 21 juin 2017.

Cet accord vise notamment à renforcer les démarches déjà engagées par les SSTI dans le domaine de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Il entend ainsi affirmer, d'une part, l'engagement de la branche sur ce sujet, d'autre part, la volonté des partenaires sociaux de voir se

développer les actions menées par les SSTI en matière d'emploi et d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés. Il a pour objectif de permettre aux SSTI de mettre en œuvre une politique volontariste en faveur de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, notamment en développant l'information et la sensibilisation de leur personnel et en luttant contre toute forme de discrimination, tant dans l'accès au monde professionnel que dans le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Un espace est, par ailleurs, dédié à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés sur le site de Présanse afin, notamment, de relayer les textes applicables et les expériences des SSTI.

Témoignage d'un engagement en matière d'emploi et d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés

OSTRA, Service de 200 salariés, témoigne de son engagement en matière d'emploi et d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, s'agissant notamment de la mise en place d'un partenariat avec une entreprise adaptée.

■ Contexte / Objectifs

En 2017, OSTRA (Service de Santé au travail implanté dans les Yvelines) s'est engagé à initier une véritable démarche de politique handicap, non pas pour réduire sa taxe à l'AGEFIPH (du fait de la non-atteinte de notre obligation d'emploi de travailleurs handicapés), mais pour être en phase avec ses valeurs.

Dans le cadre de son partenariat avec Cap Emploi 78, OSTRA propose systématiquement ses offres d'emploi et porte une attention particulière aux candidatures de salariés titulaires d'une RQTH. Cependant, l'emploi de travailleurs handicapés n'est qu'une partie des actions sociales et sociétales pouvant être réalisées et le recours à d'autres actions ou prestations n'a jamais été testé.

Il a donc été décidé de sensibiliser les services RH et Moyens Généraux (7 salariés) à l'achat en secteur protégé et adapté.

■ Description

En juin 2017, l'organisme PIC Formation est ainsi venu présenter le secteur adapté et protégé, les différents modes de collaboration et prestations possibles et les outils numériques à disposition pour rechercher un acteur du handicap. La journée de formation s'est clôturée par la visite d'un établissement adapté, dont la Directrice a su

montrer qu'il s'agissait d'une entreprise comme une autre, certes avec des travailleurs handicapés, mais qu'elle savait parfaitement gérer.

Profitant de la fin de notre contrat de prestations pour l'entretien des espaces verts avec une entreprise ordinaire, le service des Moyens Généraux les a mis en concurrence avec une entreprise adaptée, sélectionnée à l'aide des outils communiqués lors de la formation.

C'est ainsi qu'en janvier 2018, OSTRA a signé pour deux de ses centres son 1^{er} contrat d'espaces verts avec une entreprise adaptée du 78 pour une durée d'1 an.

Les freins surmontés ont été les suivants :

- En matière de qualité et de performance, les prestations ont été testées et se sont avérées équivalentes à celles d'une entreprise ordinaire.
- Le coût supplémentaire de 30 % a été compensé par une réponse plus en adéquation avec nos valeurs : l'entretien des espaces verts est effectué sans utilisation de produits phytosanitaires de synthèse et fait appel à des méthodes de jardinage naturel.

Les bénéfices observés :

- Une réponse à nos exigences de qualité.
- Un impact social et sociétal qui aura des effets économiques sur la déclaration AGEFIPH 2018.
- La satisfaction de participer à la protection des travailleurs et de l'environnement.

IV.7. L'EXERCICE DU DROIT D'EXPRESSION DIRECTE ET COLLECTIVE DES SALARIÉS

Le Code du travail précise :

Article L. 2281-1

« Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail.

L'accès de chacun au droit d'expression collective peut être assuré par le recours aux outils numériques sans que l'exercice de ce droit ne puisse méconnaître les droits et obligations des salariés dans l'entreprise ».

Article L. 2281-2

« L'expression directe et collective des salariés a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise. »

Témoignage sur la mise en place d'une mesure concrète favorisant le droit d'expression directe et collective des salariés

OSTRA témoigne de la mise en place d'une mesure concrète favorisant le droit d'expression directe et collective des salariés.

OSTRA considère que ses salariés sont les premiers contributeurs de la réussite du Service. Nous avons donc décidé de les mobiliser d'une manière individuelle ou collective, anonyme ou non, en leur offrant un espace où proposer des idées favorisant l'émergence de bonnes pratiques, des souhaits d'amélioration techniques ou visant le bien-être au travail.

- Une boîte à idées positionnée dans chaque Centre OSTRA, avec à disposition des feuillets où inscrire son idée.
- Un titre est demandé pour l'idée, son auteur (un service, un salarié, anonyme) ainsi qu'une description et les gains possibles.

Depuis sa mise en place en janvier 2017, plus de 50 idées ont été relevées et 4 salariés ont reçu une récompense pour leurs propositions visant à améliorer l'esprit de Service, la Qualité de Vie au Travail et l'environnement.



Boîte à idées que l'on peut retrouver dans chaque Centre OSTRA.

Témoignage de la conclusion d'un accord d'entreprise sur le droit d'expression directe et collective des salariés créant des espaces de discussion autour du travail

L'ACMS témoigne de la conclusion d'un accord d'entreprise sur le droit d'expression directe et collective des salariés créant des espaces de discussion autour du travail.

Accord espace de discussion autour du travail¹⁰

■ Contexte / objectifs de la mesure

▶ Contexte

L'accord signé est un des volets de l'Accord-cadre Égalité professionnelle et Qualité de Vie au Travail.

▶ Objectifs

- Permettre aux salariés de s'exprimer sur le contenu et l'organisation de leur travail, la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail et la qualité du travail.
- Développer la perception de la Qualité de Vie au Travail et du sens donné au travail.

■ Description synthétique du dispositif

- Thématiques abordées : le contenu du travail, les caractéristiques des postes de travail, les relations dans le travail, l'organisation du travail et l'environnement des postes de travail.
- 20 personnes maximum par groupes.
- Réunions organisées par entités (secteur, service, ligne managériale, groupe de pairs pour certains emplois).
- Fréquence : 1 réunion annuelle de 3 heures (une seconde possible à titre exceptionnel, si besoin).
- Réunions organisées à l'intérieur des horaires de travail habituels, le jour le plus favorable à tous et à la bonne marche du Service.

- Tous les salariés sont invités quel que soit leur contrat de travail ; leur participation n'est pas obligatoire.
- Animation du groupe par le responsable (de secteur / Service / direction...).
- Nomination d'un secrétaire de réunion sur la base du volontariat au début de chaque réunion pour la rédaction du compte rendu.
- Le compte rendu de la réunion est transmis sous 48 heures à la direction RH & DP, afin que soient examinées, par les directions concernées et / ou le comité de direction les suites à donner aux propositions.
- La direction concernée et / ou le comité de direction donnera une réponse dans un délai de 3 mois maximum. Le responsable de secteur / service est chargé d'informer les salariés des réponses apportées.
- Outils élaborés : trame d'animation et de compte rendu + questionnaire de satisfaction.

■ Commentaires (avantages / inconvénients, écueils à éviter)

▶ Avantages

- Pour les salariés :

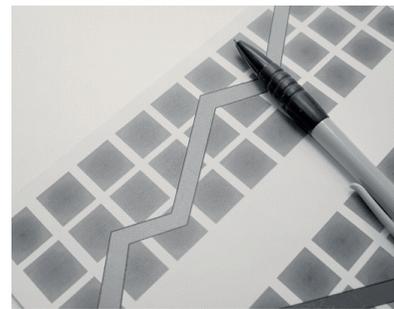
- Un droit offert au salarié de s'exprimer dans un cadre organisé introduit le principe démocratique dans l'entreprise.
- Important de pouvoir s'exprimer et de se sentir écouté par l'employeur, d'être associé aux prises de décision, de pouvoir proposer des idées pour le bien-être de tous → renforcement du sentiment d'appartenance, le salarié se sent considéré comme susceptible d'enrichir l'entreprise par ses suggestions → « développe la reconnaissance, l'engagement et l'accès au sens de son travail » (ARACT).

10. Tous les documents associés aux témoignages sont à retrouver sur le site www.presanse.fr, Rubrique « Commission RH » de l'Espace Adhérents.

- Renforce la cohésion d'équipe : les réunions d'expression sont des moments de partage pour les équipes.
- Pour l'entreprise :**
- Améliorer les conditions de travail des salariés, leur bien-être au travail → baisser l'absentéisme, fidéliser les salariés.
 - Développer la motivation des salariés, améliorer l'organisation du travail → améliorer la qualité du travail et participer à la prévention des risques psychosociaux.
 - Permet une meilleure connaissance des situations des salariés pour optimiser les organisations et les conditions de travail → « confronter les objectifs stratégiques avec les réalités opérationnelles » (ARACT).
 - Les espaces de discussion sont un moyen pour plus de performance collective et d'innovation.
 - Remontée d'information sur le travail réel vécu vers la direction et des idées des salariés.
- Inconvénients**
- Insatisfaction / déception des salariés si aucune de leur proposition n'est retenue par la direction.
- Écueils à éviter**
- Organiser des groupes d'expression trop importants (il ne faut pas dépasser 20 salariés).
 - Ne pas réussir à instaurer un climat de confiance pour que les salariés se sentent libres de s'exprimer.
 - Une faible mobilisation des salariés.
 - Un manque d'investissement de la part de la ligne managériale.
 - Un manque d'écoute ou de bienveillance entre les participants.
 - Des délais trop long de la part de la direction pour informer les salariés des suites données à leurs demandes, propositions et avis, voire pas de réponse de la direction → démotivation des salariés pour participer à ces espaces de discussion.
 - Aborder des questions qui ne concernent pas les espaces de discussion comme le contrat de travail, les classifications, les contreparties directes ou indirectes du travail.
 - Transformer cet espace de discussion en espace de conflits interpersonnels, de règlement de comptes ou un recueil de plaintes non constructives.
 - Ne pas avoir fixé des règles de fonctionnement claires (thèmes à aborder et à ne pas aborder...).
 - Un manque de communication pour expliquer aux salariés la finalité des espaces de discussion.
 - L'animateur de la réunion impose ses propres idées.

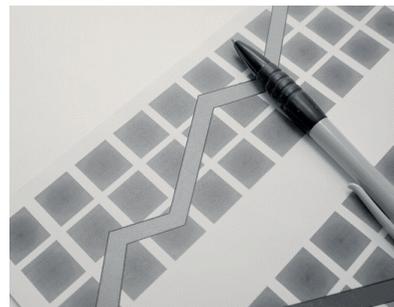
LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

TÉMOIGNAGES DE SSTI



présanse

PRÉVENTION ET SANTÉ AU TRAVAIL



PRÉSANSE
10 Rue de la Rosière - 75015 PARIS
info@presanse.fr
www.presanse.fr