

Négociation : Qualité de Vie et Conditions de Travail

Propositions d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail

1. ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

A. Semaine de 8 demi-journées

Cette proposition vise à instaurer un système innovant de répartition du temps de travail sans diminution du temps de travail ni de la rémunération. Le dispositif repose sur le volontariat et s'adresse à tous les salariés sous régime horaire..

Avantages attendus :

- Résolution des problèmes de circulation et réduction des temps de trajet dans certaines zones urbaines
- Facilitation de l'utilisation des transports en commun, s'inscrivant dans une démarche RSE
- Levier de facilitation des recrutements
- Cohérence avec la raison d'être de l'entreprise

B. Temps partiel choisi (TPC)

Le développement du temps partiel choisi constitue un axe majeur d'amélioration de la qualité de vie au travail, excluant les dispositifs légaux obligatoires (temps partiel thérapeutique, parental, etc.).

Processus de demande renforcé :

- Ajout systématique d'un volet temps partiel lors des rendez-vous mission avec les questions suivantes :
 - Êtes-vous intéressé par le temps partiel choisi ? (O/N)
 - Si oui, à quelle échéance ? (6 mois / 1 an et plus)
 - Renouvellement souhaité ? (O/N)
- Routage automatique vers un formulaire avec explication détaillée du salarié
- Échange obligatoire avec le N+1
- Réponse écrite et motivée du manager et des RH, avec copie systématique au N+2
- Relance automatique de renouvellement du TPC à M-3

Visibilité et accessibilité des postes :

- Sur la plateforme Trajectoire, ajout d'une colonne dédiée aux emplois éligibles au temps partiel (actuellement invisible en première lecture)
- Constat alarmant au 13/08/25 : sur 90 postes proposés, 25 consultés et aucun poste éligible au TPC
- Engagement attendu de l'entreprise : quantifier et ouvrir des objectifs chiffrés de postes au TPC dans le réseau et les services centraux

Gestion de la carence d'effectif :

- Lors de la "Revue d'effectif", ouverture de la possibilité d'appel à candidature dès constat de carence d'1/2 ETP

En cas d'incompatibilité :

- Recherche conjointe d'une solution entre le salarié, le manager et le service RH
- Proposition d'une mobilité compatible avec la demande à temps partiel

Principes essentiels :

- Tous les jours doivent être éligibles au temps partiel, y compris les samedis matins
- Proratisation des objectifs et de la charge de travail au temps réellement travaillé
- Prise en compte des temps incompressibles (formations, réunions)
- Adaptation des objectifs de la structure ou recrutements équivalents pour éviter le report de charge sur les collègues
- Non-discrimination : le temps partiel ne doit pas impacter la rémunération, les promotions, les congés pour événements familiaux, les absences exceptionnelles ou le calcul des congés payés
- Aucune mobilité interne ne doit être refusée du fait d'un temps partiel choisi

C. Flexibilité

Un ensemble de dispositifs complémentaires pour adapter le travail aux besoins individuels :

Dispositifs proposés :

- Horaires flexibles généralisés
- Télétravail avec recherche d'une meilleure équité
- Inversion du processus : obligation pour le manager de saisir toute demande de salarié (et non l'inverse)
- Semaine de 4 jours
- Partage de poste (notamment à l'accueil en CCM) : permettre à deux salariés de se partager un même poste pour réduire le temps de travail individuel tout en maintenant la couverture
- Outils de planification pour coordonner les horaires flexibles et assurer la continuité opérationnelle

Suivi du temps de travail :

- Installation de badgeuses sur tous les sites du groupe
- Mobilisation des managers pour un badgeage rigoureux
- Extension au personnel en forfait jours (et non un badgeage partiel)
- Objectif : limiter les amplitudes supérieures à 10h/jour, 48h/semaine ou 44h sur 12 semaines

Travail déplacé :

- Possibilité de travailler dans une agence ou un site central différent du lieu habituel, notamment parce qu'il est plus proche du domicile
- Exemple : solution pour les salariés en télétravail sans accès internet suffisant à domicile

Quart d'heure administratif (réseaux) :

- Distinction entre horaires d'ouverture des CCM et horaires de travail effectifs
- Prise en compte du temps nécessaire pour être opérationnel à l'ouverture (allumage des postes, récupération des clés, traitement du courrier)

Plages horaires flexibles et individualisées (réseaux) :

- Adaptation aux contraintes de transports en commun (ex : arrivée à 8H50)
- Facilitation pour les salariés proches aidants (arrivée plus tardive le matin, départ plus tôt le soir)
- Prise en compte des embouteillages récurrents dans les grandes villes
- Objectif central : concilier vie privée et vie professionnelle

Gestion des congés en heures :

- Possibilité de convertir une journée de congés en heures
- Permettre de poser 1 ou 2 heures pour un RDV médical au lieu d'une demi-journée
- Extension : don de congés également pris en heures

D. Charge de travail

La charge de travail se compose de trois dimensions complémentaires : ce qui est demandé, ce qui est ressenti et ce qui est réellement fait.

Étude approfondie sur la charge de travail incluant :

1. Pondération réaliste des portefeuilles
2. Corrélation objectifs-réalité : lier les objectifs et taux d'équipements à la qualité réelle du portefeuille et aux marchés
3. Analyse des outils informatiques (notamment siège/PEI) et adaptation aux besoins des salariés et des activités
4. Rationalisation de l'accès à l'information : un seul point d'accès avec contenu pertinent, actualisé et régulièrement mis à jour
5. Élaboration d'indicateurs d'activité collectivement partagés : prise en compte du travail réel et traduction fidèle du niveau de charge
6. Identification de la charge conjoncturelle : pics d'activité sur plusieurs jours ou semaines
7. Identification de la charge structurelle : périodes longues (plusieurs mois)
8. Identification de la charge cognitive : complexité des tâches, conditions de réalisation, compétences des personnes

Mesures opérationnelles :

- Priorisation et adaptation des objectifs
- Mise en place d'un dispositif de remontée des imprévus pour expliquer les retards sans jugement et montrer l'écart avec les objectifs prescrits
- Inclusion dans les PCA : mode de travail dégradé lié à une surcharge d'activité
- Dispositif d'entraide : renfort des équipes en surcharge par des équipes en sous-activité
- Modalités de répartition connues, partagées et discutées au sein des collectifs pour être considérées comme justes
- Prise en compte des contraintes externes : temps de trajet, contraintes familiales, santé, situation d'aidant

Rôle central des managers : Les managers sont au cœur de la régulation de la charge de travail, mais ils doivent disposer des moyens appropriés :

- Temps consacré aux échanges avec les collaborateurs
- Échanges de pratiques avec d'autres managers
- Guides d'entretien
- Capacité à dégager des marges de manœuvre

2. SANTÉ, SÉCURITÉ, PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

A. Santé physique (conditions matérielles)

Constat critique :

- Délai de 3 ans pour obtenir des bras articulés : manque de réactivité inacceptable

Équipements ergonomiques demandés :

- Écrans de tailles identiques pour réduire la fatigue visuelle
- Souris ergonomiques généralisées
- Bureaux assis-debout et réglables en hauteur dans les CCM et services centraux

Conditions environnementales :

- Gestion de la température sur site
- Aberration soulignée : suppression de l'eau chaude alors que l'électricité est gaspillée (exemple : éclairages la cantine du Siège le midi en plein été)
- Mesures acoustiques dans les espaces de travail (particulièrement les mardis et jeudis)
- Consultation des salariés sur les nuisances sonores pour déployer des dispositifs adaptés

Espaces de bien-être :

- Salles de repos dans les CCM et services centraux
- Inclusion d'espaces d'allaitement dédiés

B. Santé mentale et sociale

Formation managériale renforcée :

- Accompagner les managers à reconnaître les signes de stress ou de détresse chez leurs équipes
- Formation pour intervenir de manière appropriée
- Formation renforcée spécifique pour :
 - Les primo-managers
 - Les managers en poste depuis plusieurs années
- Focus sur les aspects psychologiques et les signes avant-coureurs
- **Communication et expression :**
- Mise en place de canaux de communication ouverts pour que les employés puissent exprimer anonymement leurs préoccupations et besoins en santé mentale
- Dispositif différent de celui des Ambassadeurs

Autonomie et contrôle :

- Téléphonie (réseaux) : laisser la décision "prêt" ou "non prêt" à la seule main du salarié
- Des structures d'appui réellement en appui et pas uniquement dans le contrôle
- Éviter que le contrôle n'entraîne un impact négatif sur les collègues (dégradation perf&co)

C. Gestion des arrêts de travail et maladies professionnelles

Absentéisme :

Principe fondamental : Trouver des solutions pour que l'absentéisme n'impacte pas le collectif

Analyse et suivi :

- Analyse de l'absentéisme par durée
- RDV RH systématique de reprise (selon durée de l'arrêt)
- Identification de mesures spécifiques d'accompagnement à la reprise
- Suivi personnalisé pour arrêts de longue durée
- Mise en place d'indicateurs de suivi partagés en CSE/CSSCT

Gel des objectifs :

- Geler les objectifs et la charge de travail de la personne absente
- Ne pas les reporter sur les collègues présents (à l'instar des pratiques BPO ou CA)

Adaptation des effectifs :

- Itinérants : adapter le nombre au taux d'absentéisme réel
- BAQ : création d'une équipe itinérante BAQ pour atteindre la promesse non tenue à date de 20% de prise en charge (téléphonique, mail, etc.)
- Siège : système d'entraide (exemple MOC), recrutement de CDD et alternants

Prévention :

- Activités de cohésion d'équipe pour renforcer les liens et réduire l'isolement
- Formation sécurité renforcée :
 - Extension des formations grands rouleurs
 - Formation secourisme pour les élus et salariés volontaires

D. Notion de bien-être au travail

Reconnaissance et valorisation :

- Revenir aux valeurs fondamentales : SAVOIR, SAVOIR-FAIRE et SAVOIR-ÊTRE
- Valoriser l'accompagnement réalisé auprès des plus jeunes collègues
- Avoir une vision globale de l'activité du conseiller
- Reconnaître la valeur de l'expérience
- Ne pas focaliser uniquement sur un objectif non atteint alors que les autres le sont

Redonner du sens au travail :

- Recréer une adhésion à des valeurs communes en dehors des "raisons d'être"
- Retrouver une cohésion dans les équipes
- Plus de convivialité, moins d'individualisme

Libre expression :

- Autoriser la libre expression des salariés (les discours sont actuellement trop descendants)
- Favoriser les échanges lors des réunions du personnel sans stigmatiser

Évolution du métier :

- S'éloigner du vendeur (vendeur one-shot) pour retrouver la notion de conseiller
- Constat : souffrance au travail pour certains salariés liée à cette pression commerciale
- Privilégier le qualitatif au détriment du quantitatif
- C'est ce qui différencie l'entreprise des banques en ligne : la plus-value du conseil

Reste à Faire (RAF) :

- Limiter les RAF collectifs à 2 par an maximum ou les supprimer
- Interdire les RAF individuels

E. Réunions professionnelles (règles)

Réunions d'équipe :

- Rappeler les règles d'un environnement serein : "le respect, la diversité et l'inclusion"

Réseaux :

- Problème identifié : réunions des mardis (chiffres & objectifs) et jeudis (idem pour l'essentiel)
- Redondance et surcharge

Services centraux & filiales :

- Bannir les réunions de plus de 2 heures
- Limiter le nombre de participants (trop nombreux actuellement)
- Déterminer systématiquement une heure de début et de fin

F. Infobésité ou surcharge informationnelle

Phénomène plus large que le simple droit à la déconnexion : sollicitation permanente par tous les canaux de communication.

Impacts de la surcharge informationnelle :

- Anxiété et stress
- Épuisement mental et risque de Burn Out
- Baisse de la motivation, de l'engagement et de la satisfaction au travail

Propositions de rationalisation :

Rationaliser les canaux d'information et les applications :

- Constat : trop d'outils de communication entre collègues
- Pour transmettre la même information : un collègue utilise "notes et messages", un autre le chat, un autre le mail
- Nécessité de cadrer et limiter les canaux pour plus d'efficacité
- Rationaliser les "go/" et les "quoi par qui"
- Réinstaurer une base documentaire unique, fiable et mise à jour (exemple : Ark'info qui devrait être exhaustif en reprenant des éléments de go/animco)

Gouvernance de l'information :

- Mettre en place une véritable gouvernance de l'information
- Respect strict du droit à la déconnexion : rappeler la règle en cas de détection d'envoi de mail en dehors des temps de travail "normaux"
- Améliorer la pratique des réunions (cf. ci-dessus)
- Co-construction des supports avec les utilisateurs

G. Refonte du baromètre de l'expérience

Citation : "On atteint les limites, on doit pouvoir faire mieux"

Propositions d'amélioration :

- Garder certaines thématiques du baromètre actuel pour permettre les comparaisons d'une année sur l'autre
 - Utiliser une échelle de 1 à 10 au lieu de "plutôt bien", "plutôt pas bien", etc.
 - Transparence totale sur les verbatims :
 - Pas de transparence actuellement vis-à-vis des élus
 - Les élus demandent l'ensemble des verbatims depuis des années
 - Objectif : travailler sur la mise en place d'axes de prévention primaire
-

3. CONCILIATION DES VIES / DIVERSITÉ

A. Aidants

Les salariés aidants représentent une catégorie nécessitant des aménagements spécifiques pour concilier vie professionnelle et responsabilités d'aidance.

Accès facilité aux aménagements :

- Favoriser l'accès au temps partiel
- Favoriser l'accès au télétravail
- Favoriser l'accès à la semaine de 8 demi-journées
- Ces facilités s'appliquent aux personnes qui se déclarent aidant et souhaitent aménager leur temps de travail (conformément à l'accord don de congés)

Affectation géographique :

- Affectation proche du domicile de l'aidant ou de l'aidé, au choix du salarié

Harmonisation des jours d'aidance :

- Harmoniser à 20 jours pour tous types d'aidance (actuellement disparités selon les situations)

Fractionnement et renouvellement :

- Actuellement : jours fractionnables en ½ journée, renouvelables 1 fois
- Proposition : transformer le compteur de jours en compteur d'heures
- Justification : un aidant n'a pas forcément besoin d'une ½ journée mais plutôt d'1 passage quotidien auprès de la personne aidée
- Référence : Article 4B de l'accord

Enrichissement du compteur don de congés :

- Intégrer les jours "perdus" : certains RTT, récupération lundi de Pâques et Pentecôte perdus
- Participation de l'entreprise : donner un nombre défini de jours de congés aidants
- Exemple de financement : suppression de Babilou (environ 360 K€ de budget entreprise), à transformer tout ou partie en jours congés

Campagnes de dons :

- Établir 2 campagnes de promesses de dons annuelles :
 - Une début mai
 - Une autre mi-décembre

Accompagnement et soutien :

- Formations et ateliers : organiser des sessions pour informer les aidants sur les meilleures pratiques et ressources disponibles
- Groupes de soutien : créer des espaces où les aidants peuvent partager leurs expériences et se soutenir mutuellement

B. Engagement citoyen

Développer la responsabilité sociale de l'entreprise en encourageant l'engagement citoyen des salariés.

Sensibilisation et formation :

- Proposer des sessions de formation en présentiel sur des sujets comme :
 - Le développement durable
 - La solidarité
 - La responsabilité sociale
- Objectif : sensibiliser les employés à ces enjeux

Projets collectifs :

- Encourager la création de projets collectifs
- Permettre aux salariés de collaborer sur des actions citoyennes concrètes

Reconnaissance de l'engagement :

- Mettre en place un système de reconnaissance pour valoriser les efforts des salariés engagés
- Exemples : prix, mentions spéciales

Communication et partage :

- Créer des plateformes de communication où les salariés peuvent partager leurs expériences et leurs projets d'engagement citoyen

Soutien financier :

- Proposer des dons ou soutiens financiers aux projets ou initiatives communautaires soutenus par les employés

C. Application des accords existants

Télétravail :

- Rechercher une meilleure équité dans l'accès et l'application du télétravail

Congés pour enfants malades :

- Règle de non-cumul pour les conjoints travaillant dans l'entreprise : inégalité à supprimer immédiatement
- Cette règle crée une discrimination injustifiée

4. DIALOGUE ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

A. Management

Harmonisation des pratiques :

- Harmoniser les bonnes pratiques
- Supprimer les mauvaises pratiques et les interprétations locales divergentes des consignes d'entreprise

Formation continue des managers :

- Formation tout au long de leur carrière professionnelle
- Modalités mixtes : présentiel (avec création d'un réseau de managers) et distanciel

Suivi et indicateurs :

- Mettre en place un suivi détaillé (CCM par CCM, service/département/pôle) et par mois des :
 - Nombres d'absences
 - Nombres de démissions
 - Nombres de non-titularisations sur l'année (CDD/Alternants)

Accompagnement des managers :

- Écoute active sur les managers qui ne souhaitent plus manager
- Les accompagner dans leur réorientation professionnelle
- Identifier les freins à la prise de fonction de manager

Évolution du style managérial :

- Promouvoir le management "qui fait adhérer" par une vision participative
- Constat : le management par la pression ne fonctionne pas longtemps

Allègement des tâches administratives :

- Gestion de la vie sociale pour les DDC : optimiser les procédures de suivi de la vie sociale et l'outil de traitement et PV des conseils d'administration des agences
- Aspect particulièrement lourd pour les primo-managers
- Créer les diaporamas de recommandations suite aux contrôles internes et permanents et les mettre à disposition des DDC (éviter que chaque DDC en crée un)

Valorisation hors management :

- Arrêter de créer un idéal de progression uniquement via le management
- Les talents peuvent être valorisés sur d'autres filières (cf. accord GEPP)

Limitation des animations :

- Empêcher ou limiter la surenchère d'animations :
 - Animations Temps fort au niveau Fédération
 - Au niveau Direction Départementale
 - Au niveau Unité Territoriale

- Voir au niveau CCM
- Multiplication contre-productive

Compétences RH :

- S'assurer d'un niveau de formation suffisant sur le domaine RH pour les collègues sans formation initiale sur le sujet (consultants RH, MONBA, etc.)

B. Volet formation

Formations réglementaires obligatoires :

- Privilégier le télétravail pour effectuer les formations réglementaires obligatoires de plus de 7 heures

Parcours du nouveau recruté :

- Élaborer un parcours structuré incluant :
 - Identification des besoins et attentes
 - Premier bilan à 6 mois avec mesures correctives si besoin
 - Dernier bilan à 1 an
- Principe essentiel : il faut laisser le temps d'apprendre et ne pas apprendre n'importe quoi
- Exemple d'aberration actuelle : apprendre les conditions générales du Prévi Accidents de la Vie le week-end pour une interrogation MONBA le mardi suivant

Maîtrise progressive :

- Chaque produit doit être maîtrisé l'un après l'autre (pas d'apprentissage simultané de multiples produits)
- Les entretiens MONBA ne doivent pas uniquement porter sur la connaissance pure mais aussi sur le savoir-être

Tutorat et mentorat :

- Remettre en avant la notion de tutorat-mentorat
- Cibler particulièrement :
 - Les nouveaux recrutés
 - Les salariés de plus de 50 ans (transmission d'expérience)

Modalités pédagogiques :

- Les formations distancielles ou classes virtuelles pour les nouveaux recrutés ne sont pas toujours idéales
- Exemple : formations comme la gestion de l'agressivité nécessitent du présentiel

Temps de formation en réunion :

- Réinstaurer le temps de formation en réunion de personnel
- Normalement : 1 heure de formation et 1 heure d'information

C. COPARCIF

Le COPARCIF (Comité Paritaire) dispose de réserves budgétaires conséquentes qui pourraient être mieux utilisées.

Communication :

- Mettre en place 2 campagnes de communication annuelles

Élargissement des aides :

- Élargir les aides du COPARCIF (budget de réserve conséquent)
- Élargir les champs d'actions
- Notamment pour les personnes en inaptitude : offrir une formation ou une participation financière

D. Espaces d'échanges

Développer des espaces d'expression et de dialogue pour favoriser l'amélioration continue.

Enquêtes satisfaction régulières :

- Sur les nouveaux outils
- Sur les prestations informatiques
- Sur la téléphonie

Boîtes à idées et suggestions :

- Permettre à tous les salariés de proposer des améliorations

Groupes de travail thématiques :

- Avec des facilitateurs (salariés, managers et RH)
- Point crucial : ne pas composer ces groupes uniquement de managers qui filtrent les remontées du terrain
- Assurer une représentation directe des salariés opérationnels

