

Démarche de prévention des risques psychosociaux à la Banque de France

Dans le cadre de sa responsabilité sociale, la Banque de France a la volonté de favoriser le bien-être au travail de tous ses agents.

Bien qu'à ce stade la Banque de France n'ait pas ouvert de négociations sur le stress au travail, elle a lancé de multiples actions dans ce domaine en concertation avec les organisations syndicales, démontrant ainsi sa volonté de prévenir et de traiter les risques psychosociaux, dans leur acceptation la plus large.

Ces actions ont été inscrites à partir de 2008-2009 parmi les priorités de la Banque de France et les grandes orientations du domaine des ressources humaines.

La présente note a pour objet de présenter ces actions qui font désormais partie intégrante de la politique de la Banque.



SOMMAIRE

1 - ETAT DES LIEUX

1.1 Observatoire paritaire sur la prévention des risques de santé au travail

1.2. Évaluation des risques psychosociaux

1.3. Étude sur le « vécu au travail »

1.4. Observatoire social de la DGRH

1.5. Baromètre de climat social

1.6. Mise en place d'un suivi des pathologies

1.7. Reporting des cas de harcèlement présumés

2- PLANS D' ACTIONS

2.1. Actions mises en œuvre

2.1.1. Des engagements formalisés dans des domaines ayant un impact sur le bien être au travail :

- 1) Développement durable
- 2) Égalité professionnelle et articulation vie professionnelle / vie familiale
- 3) Seniors
- 4) Travailleurs handicapés

2.1.2. Un traitement des situations individuelles

- 1) Dispositif de gestion de crise
- 2) Collaboration d'un psychologue du travail externe
- 3) Réunions pluridisciplinaires
- 4) Service téléphonique d'accompagnement psychologique

2.1.3. Un programme de formation

- 1) Formation à la prévention et au traitement des risques psychosociaux
- 2) Formation à la non discrimination
- 3) Prévention du harcèlement
- 4) formation au Document unique d'évaluation des risques professionnels des membres élus et non élus des CHSCT

2.1.4. Le recrutement d'un spécialiste des risques psycho-sociaux

2.2. Constitution de groupes paritaires en vue d'élaborer des plans d'actions suite à l'évaluation des risques psychosociaux

2.3. Création d'un comité de pilotage de la démarche de prévention des risques psychosociaux à la Banque

1 - ETAT DES LIEUX

1.1 Observatoire paritaire sur la prévention des risques de santé au travail

Un Observatoire sur la prévention des risques de santé au travail été créé en novembre 2006.

1.1.1. Missions de l'Observatoire paritaire

L'Observatoire est chargé d'étudier la façon de maintenir, de promouvoir et d'améliorer la santé au travail.

Il choisit des indicateurs qu'il suit afin de déterminer les risques physiques ou psychiques et de constituer une base de données.

Il propose l'organisation d'opérations de prévention en relation avec les médecins du travail, les CHSCT, ... sur la base d'une synthèse des risques professionnels à la Banque établie à l'attention du gouvernement de la Banque.

Il suggère des actions possibles aux responsables des domaines d'activités de la Banque.

1.1.2. Composition de l'Observatoire paritaire

L'Observatoire sur la prévention des risques de santé au travail est paritaire.

Sa composition est la suivante :

- 1 Président : directeur régional ;
- 11 représentants de l'administration de la Banque (cadres de la DGRH, gestionnaires de ressources humaines de direction générale et de région, ...)
- 11 représentants du personnel (CHSCT, organisations syndicales, CCE, Conseillère générale représentant le personnel) ;
- 2 représentants du secteur médico-social (un médecin du travail et une assistante sociale).

1.1.3. Premiers travaux de l'Observatoire paritaire

En 2007, l'Observatoire a consacré ses travaux à la santé physique au travail. Un état des lieux et une synthèse des risques professionnels à la Banque (troubles musculo-squelettiques, travail sur écran, ...) ont été réalisés.

Le gouvernement de la Banque a validé plusieurs recommandations de l'Observatoire parmi lesquelles les mesures pour atténuer les risques, la recherche d'ergonomie des postes, le développement de la formation dans le domaine de la prévention.

Depuis 2008, l'Observatoire s'est plus particulièrement consacré à l'étude des risques psychosociaux : comment mieux repérer les indicateurs d'alerte, comment mettre en place une procédure mieux formalisée pour prendre en charge les agents concernés, ...

1.2. Évaluation des risques psychosociaux

1.2.1. Méthode

La Banque de France a souhaité engager une étude en lien avec les travaux de l'Observatoire paritaire. L'objectif était de mettre en place une politique de prévention des risques psychosociaux.

Pour mener cette étude, la Banque a fait appel à un cabinet habilité pour la prévention des risques professionnels (IPRP), disposant d'une expérience et d'une expertise dans le domaine de la santé au travail, de l'accompagnement psychologique et de la psychologie du travail.

La démarche, validée par la direction générale des ressources humaines et par les membres de l'Observatoire paritaire, a permis d'associer l'ensemble des représentants des organisations syndicales et des représentants de l'administration de la Banque dans une démarche commune.

Ainsi une enquête sur les niveaux d'exposition aux risques psychosociaux a été menée sur trois sites pilotes : deux régions (la Région Rhône-Alpes et la région Centre) et une direction générale (la direction générale des ressources humaines).

1.2.2. Calendrier

Le calendrier a été le suivant :

- novembre 2008 : mise en place de la démarche,
- fin janvier 2009 : présentation de celle-ci à l'ensemble des agents,
- de fin janvier à mi février 2009 : enquête par questionnaire puis entretiens,
- juin 2009 : présentation des résultats à l'Observatoire paritaire (en présence du directeur général des ressources humaines),
- juillet 2009 : mise à disposition des résultats à l'ensemble des agents sur l'intranet de la Banque.

1.2.3. Analyse des résultats

Dans le cadre du rapport Nasse-Légeron, un collège d'expertise sous l'égide de l'INSEE a articulé les risques psychosociaux au travail autour de six axes :

- les exigences au travail ;
- les exigences émotionnelles ;
- l'autonomie et les marges de manœuvre ;
- les rapports sociaux, les relations de travail ;
- les conflits de valeurs ;
- l'insécurité de l'emploi.

Les conflits de valeurs et l'insécurité de l'emploi ne paraissent pas à ce jour représenter un facteur de risque pour le personnel de la Banque. A la lumière des résultats de l'enquête, les quatre premiers axes ont été plus spécifiquement examinés. .

A cet effet, en concertation avec l'Observatoire paritaire, il a été décidé de constituer quatre groupes de travail reprenant ces risques (cf. 2.2).

1.3. Étude sur le « vécu au travail »

Cette enquête a été menée en 2007 et 2008 par les médecins du travail du siège à partir d'un questionnaire que les agents étaient invités à remplir au cours de leur visite médicale annuelle. Cette enquête menée sur deux exercices a permis le traitement et l'analyse, par un prestataire extérieur, de plus de 1 500 questionnaires.

Son objectif était de dresser une cartographie du « vécu du travail » à la Banque.

Les résultats corroborent ceux de l'enquête menée par le cabinet externe pour l'Observatoire paritaire.

1.4. Observatoire social de la DGRH

Un observatoire social a été mis en place en 1990 afin de diligenter des enquêtes de nature qualitative.

Ces enquêtes sont menées auprès d'un échantillon d'une cinquantaine de personnes le plus souvent, sur la base d'entretiens individuels approfondis d'une durée de 1h 30 environ, qui permettent de mettre en évidence des « signaux faibles » moins bien repérés par les enquêtes quantitatives. Ces entretiens sont toujours basés sur le volontariat, l'anonymat et la confidentialité des propos.

Les enquêtes sont commanditées soit par les directions générales sur des questions les concernant (perceptions et attentes en matière de management, de communication, de changement...), soit par la DGRH sur des questions transversales. En particulier, une enquête intitulée « diversité des âges et rapport au travail » a été menée en juin 2008.

Les médecins du travail et les assistantes sociales travaillent depuis peu en relation avec l'observatoire social en vue de repérer, lors de leurs entretiens avec les agents, les éléments qui pourraient être révélateurs de problèmes dans l'organisation du travail.

1.5. Baromètre de climat social

A la demande de la Banque de France, une enquête annuelle est réalisée par un organisme de sondage extérieur.

Son objectif est de mesurer l'évolution de la perception par le personnel de l'image de la Banque, des conditions de travail, de l'organisation du travail, du management, de la gestion des ressources humaines, de la communication et des évolutions et de la stratégie de la Banque.

Les deux premières enquêtes, réalisées à partir d'une enquête téléphonique, ont été réalisées en 2008 et 2009 auprès d'un échantillon représentatif de 1000 agents environ.

Les résultats ont été comparés à ceux mesurés par l'organisme de sondage dans d'autres grandes entreprises. Les résultats ont été mis à disposition de l'ensemble des agents sur l'intranet de la Banque.

1.6. Mise en place d'un suivi des pathologies

Depuis le 1^{er} janvier 2010, la médecine administrative assure un suivi anonyme des pathologies des agents avec enregistrement des données suivantes :

- caractéristiques des arrêts maladie (type d'arrêt, date, durée...);
- sexe;
- âge;
- catégories de personnel;
- domaine d'activité (directions générales, centres administratifs, centres industriels, réseau);
- nature de la pathologie (9 types dont deux concernent les troubles psychiques).

Ce dispositif vise à détecter plus finement les causes et la répartition des arrêts maladies et ainsi élaborer des plans d'actions et de prévention mieux ciblés.

Un suivi sera également mis en place concernant les accidents du travail.

1.7. Reporting des cas de harcèlement présumés

Un dispositif de reporting au directeur des relations sociales des cas de harcèlements présumés va être mis en œuvre début 2010. Il permettra de disposer d'une connaissance plus étendue de ce phénomène au-delà des cas les plus graves, qui sont déjà portés à la connaissance de la DGRH en vue de décision de gestion ou d'enquêtes disciplinaires, sur la base de la procédure mise en place en 2003.

A cette fin, une fiche de suivi a été élaborée et déclarée au correspondant informatique et libertés. Cette fiche devra être renseignée dès lors qu'il y aura présomption de harcèlement, que celle-ci ait été considérée comme infondée ou qu'elle ait donné lieu à enquête informelle localement.

2. PLANS D' ACTIONS

Le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sont inscrits dans la stratégie 2008-2012 de la Banque de France et dans ses plans d'actions 2009 et 2010.

Les plans d'actions dans le domaine des risques psycho-sociaux relèvent de la RSE, qui est l'une des trois orientations stratégiques du domaine des ressources humaines.

2.1. Actions mises en œuvre

2.1.1. Des engagements formalisés dans des domaines ayant un impact sur le bien être au travail

1) Développement durable

Une charte du développement durable a été rédigée et diffusée en ligne sur l'intranet.

Cette charte décline l'ensemble des engagements de la Banque de France sur les trois volets du développement durable et reprend, s'agissant du volet social, l'engagement de la Banque à lutter contre les discriminations, à garantir l'égalité professionnelle, à promouvoir la diversité et à prévenir les risques de santé au travail.

2) Égalité professionnelle et articulation vie professionnelle / vie familiale

- **Accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (signé par 6 syndicats sur 7, le 4 mai 2009)**

Cet accord, organisé autour de six thèmes, accorde une part importante à la conciliation vie professionnelle / vie familiale.

- **Label égalité (décembre 2009)**

Le label accordé par AFNOR Certification le 17 décembre dernier marque les engagements de la Banque en matière d'égalité professionnelle et d'équilibre de la vie professionnelle et de la vie familiale.

- **Charte de la parentalité en entreprise (décembre 2009)**

Cette charte a été signée par le directeur général de ressources humaines, le 1er décembre dernier.

Par la Charte de la parentalité en entreprise, la Banque s'engage à favoriser une meilleure prise en compte de la parentalité afin de contribuer à un meilleur équilibre de vie.

Cet engagement est l'un des nombreux engagements pris par la Banque de France dans l'accord sur égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

- **Accord d'entreprise sur le télétravail (décembre 2009)**

Le télétravail sera subordonné à l'accord conjoint de la Banque et de l'agent. Il pourra être exercé de 1 à 3 jours par semaine, et permettra en particulier aux agents concernés de réduire la fatigue voire le stress liés aux trajets domicile-travail.

3) Seniors

- Le plan d'action relatif aux seniors – agents contractuels (décembre 2009) s'inscrit dans le cadre de l'article L 138-25 du code de la sécurité sociale. Il concerne les agents relevant du régime général de retraite de la sécurité sociale (agents contractuels).
- Ce plan d'action pourra être enrichi des dispositions qui seront proposées dans le projet d'accord d'entreprise en cours de négociation pour l'ensemble du personnel (agents titulaires et contractuels).

4) Travailleurs handicapés

Accord d'entreprise (signé par les 7 syndicats le 4 mai 2009)

La Banque de France est engagée, depuis de nombreuses années, dans une politique en faveur de l'accès à l'emploi des personnes handicapées notamment avec la création, en février 1979, d'un Centre d'Aide et de Réinsertion par le Travail (CART), la mise en place en novembre 2006 de la Mission handicap et la signature d'un accord d'entreprise triennal entre la Banque de France et les organisations syndicales.

Le 4 mai 2009, cet accord d'entreprise a été renouvelé pour la septième fois.

Dans cet accord il est notamment prévu un suivi particulier des agents présentant des altérations temporaires ou définitives de leur état de santé. En effet, la Banque intègre dans sa stratégie de maintien dans l'emploi et d'accompagnement des équipes, des actions en faveur des personnes en difficultés temporaires ou permanentes du fait de leur état de santé (retour de longue maladie, altération des fonctions cognitives ou psychiques, ...), sans pour autant bénéficier d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé ou avoir été placées en invalidité.

Avec l'accord de l'agent et en collaboration étroite entre le médecin du travail et la Mission handicap – chacun agissant dans son domaine de compétence respectif –, la Banque engage les mesures d'accompagnement adaptées réalisées par des spécialistes (psychologues d'entreprises, psychomotriciens, par exemple), dans le but de maintenir les capacités professionnelles et d'assister et accompagner les managers et les équipes de travail.

Dans ce cadre, la Banque met en place des actions de sensibilisation à destination des managers et des instances existantes (médecins du travail, assistantes de service social, partenaires sociaux, CHSCT, ...) visant à permettre une meilleure connaissance des spécificités de ces troubles.

2.1.2. Un traitement des situations individuelles

1) Dispositif de gestion de crise

Un dispositif de gestion de crise a été mis en place le 1^{er} décembre 2007 avec un cabinet externe.

L'objectif est d'apporter une réponse rapide et adaptée aux cas de crises « traumatiques » ponctuelles et localisées.

En cas de crise, des psychologues cliniciens formés à la victimologie interviennent sur site. Ces interventions se font sur demande expresse de l'une des personnes de la Banque figurant expressément sur une liste établie lors de la rédaction du contrat entre la Banque de France et le cabinet (directeur général des ressources humaines, directeur des relations sociales, responsable du service social,...).

Afin de faire connaître ce dispositif, des réunions d'informations ont eu lieu en mars et avril 2008 à l'intention des gestionnaires des ressources humaines du siège et du Réseau.

2) Collaboration d'un psychologue du travail externe

Ce service a été mis en place le 1^{er} décembre 2007 avec pour objectif des interventions sur site au bénéfice d'un agent ou d'un groupe, lorsque des cas de « crise durable voire permanente » le nécessitent.

3) Réunions pluridisciplinaires

Ces réunions pluridisciplinaires, présidées par le directeur des relations sociales, ont pour objectif de rechercher une solution satisfaisante pour des agents du siège et de la région Ile de France en situation de grande difficulté dans leur poste actuel.

Participent à ces réunions :

- les médecins service de santé au travail du siège ;
- le médecin responsable de la médecine administrative ;
- une infirmière ;
- l'assistante sociale concernée ;
- le chef du Service de gestion du Personnel (ou son représentant), ou selon le cas, le chef du Service de Gestion de la Carrière des Cadres (ou son représentant) ;
- la Mission Handicap ;
- le gestionnaire des ressources humaines concerné.

4) Service téléphonique d'accompagnement psychologique

Le 1^{er} décembre 2007, la Banque a mis en place un service téléphonique d'assistance psychologique disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Ce service confié à un cabinet externe et mis à la disposition de tous les agents a pour objectif de leur permettre, au cours d'un ou plusieurs entretiens téléphoniques, selon leurs besoins, de parler avec un psychologue clinicien de leurs difficultés qu'elles soient ponctuelles ou non.

L'appel est gratuit et la teneur de la conversation totalement anonyme et confidentielle. Afin d'en être garant, un identifiant est communiqué lors du premier appel pour établir un suivi du dossier.

Des tableaux de bord sont communiqués trimestriellement à la DGRH afin de permettre le suivi de la fréquentation de ce service (nombre d'appels, thèmes ...).

2.1.3. Un programme de formation

1) Formation à la prévention et au traitement des risques psychosociaux

L'identification et le suivi des risques, la sensibilisation et la formation aux actions de prévention de ceux-ci ont été inscrits dans la stratégie des ressources humaines de la Banque de France.

a- Préparation et élaboration du cahier des charges

Un groupe de travail paritaire a été constitué, sous la responsabilité de la Direction de la formation et du développement des compétences.

Il était composé de responsables de ressources humaines du Réseau et du siège, de représentants du personnel (Conseillère générale représentant le personnel, responsable de la Coordination nationale des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des conditions de travail...), d'un médecin du travail et d'une assistante sociale.

L'objectif de ce groupe était de réfléchir au contenu des formations afin de préparer la rédaction d'un cahier des charges adressé à des organismes de formation extérieurs.

b- Contenus et périmètre des stages

Les sessions « pilotes » des formations à la prévention et au traitement des risques psychosociaux, sont en cours. Les stages seront ensuite proposés à l'ensemble des 2 500 managers et aux personnels qui le souhaitent (entre 2 500 et 3 000 agents).

Le contenu de ces stages a été préparé par le groupe paritaire mentionné ci-dessus, puis a fait l'objet de la consultation des 27 Comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail de la Banque de France.

L'organisation de ces stages est la suivante :

- Pour les non cadres, le stage se déroulera sur 2 jours.

L'objectif est notamment de « comprendre les risques psychosociaux et gérer son stress », d'appréhender les mécanismes des risques psychosociaux et de savoir en formuler les causes auprès de la hiérarchie ;

- Pour les managers, le stage sera séquencé en 2 jours puis 1 jour. A l'issue des deux premières journées seront créés des groupes de réflexion (dit de « co-

développement) en vue d'élaborer des plans d'action locaux. La troisième journée sera dédiée au retour sur le travail effectué en intersession.

L'objectif de ce stage est de « prévenir et diagnostiquer les situations de stress », de connaître et de savoir détecter les risques psychosociaux au sein de l'équipe ou de l'unité, de détecter, dans l'organisation du travail, les situations génératrices de stress afin de mieux les prévenir et d'adapter en conséquence le mode de management.

Ces stages seront intégrés dans le parcours de formation des managers.

Une note de la direction générale des ressources humaines devrait prochainement être adressée aux responsables d'unité afin d'insister sur l'importance de veiller à la prévention des risques psychosociaux, de rappeler les actions de la Banque en ce domaine et les moyens dont ils disposent au sein de leur unité, et de les inciter très fortement à participer aux formations que la Banque leur propose. La DGRH mobilisera le réseau des gestionnaires des ressources humaines des directions générales et des régions, afin d'assurer le déploiement effectif de ce dispositif.

2) Formation à la non discrimination

La prévention des discriminations : un programme de formation a été initié en 2009 avec une sensibilisation par le théâtre d'entreprise d'une journée (pour les managers, les acteurs ressources humaines et les agents encadrant), suivi d'un stage de formation de deux jours pour les acteurs ressources humaines, d'un jour pour les managers et de deux heures pour le comité de direction.

3) Prévention du harcèlement

Des formations de sensibilisation à la prévention du harcèlement sont proposées depuis 5 ans aux cadres et aux personnes travaillant dans la fonction ressources humaines.

Cette sensibilisation, par le biais du théâtre d'entreprise avec des saynètes commentées par des consultants, suscite une prise de conscience des managers et un réel intérêt. Ces sessions sont reconduites chaque année.

Cette formation est proposée aux agents non cadres en e-learning, sur la base des saynètes de théâtre d'entreprise filmées et commentées.

Cette formation s'inscrit dans le prolongement d'une campagne d'information engagée dès 2003 : une plaquette de sensibilisation au harcèlement avait alors été élaborée et diffusée à l'ensemble des agents de la Banque de France. Ce document précise les démarches à entreprendre par la personne qui s'estime victime de harcèlement ainsi que les mesures de prévention prises par la Banque.

Par ailleurs, des éléments de réflexion, d'organisation et d'action ont été portés spécifiquement à la connaissance des agents exerçant une fonction d'encadrement accompagnée d'une lettre de M. Redouin, 1^{er} sous-gouverneur.

4) Formation au Document unique d'évaluation des risques professionnels des membres élus et non élus des CHSCT

Cette formation vise à améliorer l'élaboration et l'utilisation de ce document par les CHSCT.

2.1.4. Le recrutement d'un spécialiste des risques psycho-sociaux

Un spécialiste des risques psychosociaux est recruté pour assister le directeur des relations sociales dans l'élaboration et le déploiement des politiques dans ce domaine, au vu de l'ampleur des chantiers engagés.

2.2. Constitution de groupes paritaires en vue de l'élaboration de plans d'action suite à l'évaluation des risques psycho-sociaux

2.2.1. Création de groupes de travail paritaires

Sur la base des indications contenues dans le rapport Nasse-Légeron et des résultats de l'enquête menée pour l'Observatoire paritaire sur la prévention des risques de santé au travail, il a été décidé, en concertation avec les représentants du personnel de créer quatre groupes de travail paritaires.

L'objectif de ces groupes de travail est la définition de projets de plans d'actions (de nature préventive et curative) à mettre en place pour chacun des quatre thèmes retenus :

- le management (délégations, contrôle, définition des postes, répartition de la charge de travail, gestion du temps, communication, gestion de la messagerie...);
- la reconnaissance au travail (reconnaissance « morale », hors progression de la carrière et de la rémunération) ;
- l'usure professionnelle physique et mentale ;
- la gestion des urgences (commandes internes et externes, identification des chaînes de décisions, déploiement de grands projets...).

2.2.2. Composition des groupes de travail paritaires

Afin de permettre une concertation sur chacun de ces thèmes la composition de chaque groupe de travail est la suivante :

- 1 président, cadre supérieur de la Banque (du Réseau ou du siège) ;
- 5 représentants de l'administration de la Banque (direction générale des ressources humaines, gestionnaires des ressources humaines, managers siège et réseau)
- 7 représentants du personnel (1 par syndicat);
- 2 représentants du secteur médico-social (médecin, assistante sociale) ;
- 1 consultant, spécialiste des risques psycho-sociaux.

2.2.3. Calendrier

- novembre 2009 : validation par l'Observatoire paritaire de la démarche, des thèmes et de la composition des groupes ;
- janvier 2010 : première séance commune de travail des 4 groupes ;
- juin 2010 : remise des propositions de plans d'action des groupes à l'Observatoire paritaire pour concertation.

2.3. Création d'un comité de pilotage de la démarche de prévention des risques psychosociaux à la Banque

L'objet du Comité de pilotage est d'impulser et d'assurer la cohérence d'ensemble des différentes actions engagées.

Participent à ce comité de pilotage, présidé par le directeur général des ressources humaines : le directeur des relations sociales, le directeur de la formation et du développement des compétences, le président de l'Observatoire paritaire sur la prévention des risques de santé au travail, le spécialiste des risques psychosociaux et le cabinet qui accompagne la Banque dans cette démarche.

