

OUTIL

Démarche type de travail sur l'absentéisme

PRINCIPE

Impliquer les acteurs

- Construire la concertation
- Constituer un COPIL
- Enclencher une démarche participative
- Cadrer et Piloter la démarche : enjeux, objectifs, planning, coordination, axes de travail, méthode/processus, ressources
- Communiquer auprès des salariés sur la démarche

Etablir un diagnostic partagé

- Faire un état des lieux
- Analyser les causes
- Proposer et prioriser des chantiers d'expérimentation
- Construire et conduire un plan d'action
- Informer et sensibiliser les salariés sur les chantiers sélectionnés

Expérimenter/Evaluer

- Tester, évaluer, proposer des améliorations sur le dispositif proposé

Améliorer et pérenniser

- Valider le dispositif
- Piloter le déploiement
- Suivre le dispositif et le faire évoluer
- Faire vivre et Pérenniser la démarche

QUI ?

Direction

COPIL:

- A minima un représentant de la direction et un représentant des salariés
- Idéalement 5-6 personnes (secrétaire CHSCT, CE, CSE, représentant RH, Production...)

Groupes de travail constitués si nécessaire

Bonnes pratiques

COPIL:

- Autonomie dans les décisions
- Stabilité des participants
- Parité: direction et salariés
- Diversité des profils (ancienneté, métiers, niveau hiérarchique...)
- Capacité à prendre du recul sur l'organisation

Points d'attention

- Bien définir les enjeux au début de la démarche
- Pour choisir les bons leviers d'action: faire une analyse des données d'absentéisme de l'entreprise (par âge, métier, unité de travail, sexe...) et suivre l'évolution de ces données dans le temps

OUTIL

Diagnostic partagé: Jeu de Cartes « Conditions de Travail" Aract

PRINCIPE

Le COPIL ou un groupe de travail passe en revue chaque carte du jeu et les classe collectivement sur 1 des 4 cases du plateau de jeu pour choisir des leviers d'action permettant d'agir sur l'absentéisme via les conditions de travail.

Une fois le classement terminé, le COPIL va:

- Valider de ne pas traiter le tas « pas besoin »
- Valoriser/communiquer en interne le tas « ça marche »
- Se mettre d'accord sur les cartes « A améliorer » en priorité (2-3 cartes)
- Se mettre d'accord sur les cartes « A mettre en place » pour innover en priorité (1-2 cartes)

Ça marche

Existant et satisfaisant

À améliorer

Existant et insatisfaisant

Amélioration des conditions de travail

À mettre en place

Inexistant mais souhaité

Pas besoin

Inexistant et non souhaité

QUI ?

COPIL ou un groupe de travail pour le jeu
COPIL pour prioriser et valider les cartes sélectionnées

Bonnes pratiques

- Le COPIL doit ajouter ou retirer des cartes du jeu en fonction du contexte de l'entreprise, du vocabulaire métier, des conditions de travail de l'entreprise
- Le COPIL priorise en fonction de l'état des lieux fait à partir des données d'absentéisme de l'entreprise

Points d'attention

Se mettre d'accord collectivement sur la signification des cartes

Traiter seulement quelques cartes en parallèle, aller jusqu'au bout des actions engagées et les évaluer

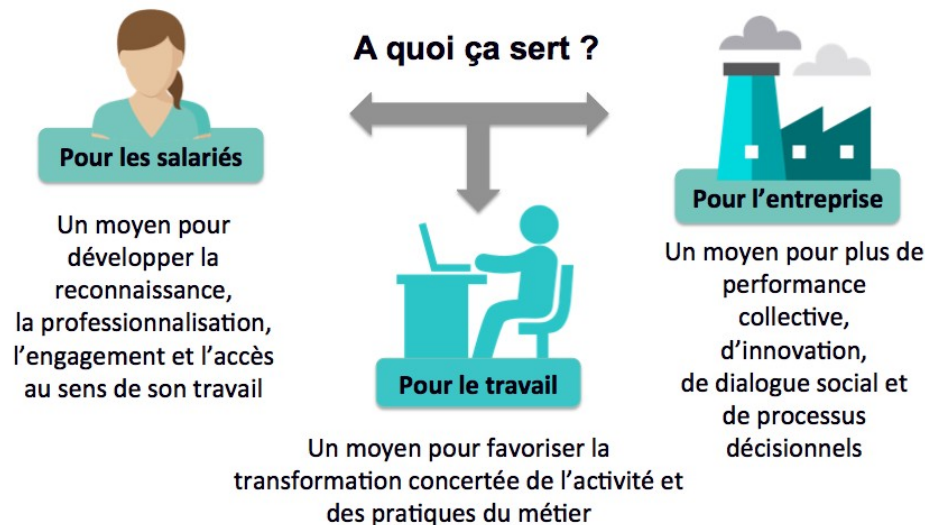
OUTIL

Espaces de Discussion (EDD)

1/2

PRINCIPE

C'est un temps/lieu de discussion où un collectif se réunit à fréquence régulière, où on parle du collectif, de l'activité et de son actualité, du travail (répartition, organisation, difficultés rencontrées, améliorations possibles...). C'est un espace qui permet d'aboutir à la production de solutions collectives avec des pistes d'action et un relevé de décision.



Bonnes pratiques

- Fixer des règles de fonctionnement et avoir une personne garante du cadre
- Partager avec ses pairs ses expériences de travail
- Débattre sur ce qui fait un travail de qualité
- Fabriquer des compromis, des solutions collectives, même temporaires
- Autoriser la controverse sur le travail
- Parler de situations concrète, réelles, précises

Points d'attention

- Ne pas discuter rémunération, statut, le hors travail, la stratégie...
- Ce n'est pas un espace de plainte ou un espace pour régler les conflits
- Ce n'est pas une réunion d'information descendante ou de prescription

QUI ?

Toute personne de l'entreprise: inter ou intra-service avec ou sans hiérarchie, groupe de pairs

OUTIL

Espaces de Discussion (EDD)

2/2

EXEMPLES d'espaces potentiels

- **Espaces Informels:** ex. en salle de pause. Essentiellement entre collègues, avec parfois présence du Chef d'équipe.
Point d'attention: le temps et les personnes impliquées peuvent être limités. Ne permet pas à lui seul de construire et formaliser un plan d'action.
- **Réunions d'expression:** 2 à 4 fois par an/service avec maximum 30 personnes et en présence de la Direction. Chaque personne s'exprime à tour de rôle sur les informations de l'entreprise, un top, un flop.
Point d'attention: le nombre de personnes peut être trop important pour que tout le monde se sente à l'aise pour s'exprimer. Le format ne permet pas forcément l'échange et la construction de plan d'action et la prise de décisions.
- **Visite de sites par un membre de la Direction Générale:** 1 fois/an/site visite d'un membre de la DG et rencontre d'un panel de collaborateurs. Un tour de table est fait pour que chacun s'exprime.
Point d'attention: tout le monde est-il à l'aise pour s'exprimer? Le format ne permet pas forcément l'échange et la construction de plan d'action ou de prise de décision. Le format n'est généralement pas construit avec les parties prenantes.
- **Entretiens individuels:** Manager/collaborateur 1 fois par an.
Point d'attention: Ne pas focaliser l'entretien seulement sur l'atteinte des objectifs, comportement et RH. Aborder les différentes dimensions de la Qualité de vie au Travail (santé/Sécurité, relations, équilibre vie pro/vie privée, Management, engagement, compétences et parcours professionnel, contenu du travail)
- **Réunion Interservices:** tous les jours, toutes les semaines ou tous les 15 jours (15 min à 1h). Responsable de service, collaborateurs (tous ou 1 représentant). Chacun s'exprime, partage les résultats, les difficultés. Permet de construire un plan d'action suivi à la semaine ou tous les 15j. Permet de sonder l'ambiance de l'équipe (point météo).
Point d'attention: s'assurer de la participation de chacun. Bien suivre les plans d'action dans le temps et s'assurer que tout le monde est engagé. Le point météo doit être fait seulement si l'équipe se sent en confiance, il doit être centré travail et le manager doit être en mesure et avoir les moyens d'agir en cas de météo mauvaise.
- **Réunion de Co-développement:** 1 fois par mois à 1 fois par trimestre. Entre pairs (ex: groupe de managers). Echanges autour de questions ou difficultés des participants sur le travail. Aboutit à la construction de plans d'action.
Point d'attention: il est préférable d'avoir un groupe constant pour installer la confiance et suivre dans le temps. Chacun doit jouer le jeu et être prêt à partager une problématique avec le reste du groupe. Un animateur doit être désigné pour garantir le processus.

OUTIL

Co-Développement (ou Conseil Mutuel)

1/2

PRINCIPE

Un groupe de 4 à 8 « pairs » + 1 animateur

Un travail autour de situations vécues:

- Un participant, "Client", présente un problème (une préoccupation, un projet...)
- Les autres participants, "Consultants", l'aident, en s'appuyant sur leurs expériences et expertises
- Puis tous partagent leurs apprentissages.

Formuler le problème sous forme de question dans ma zone d'action :

- « **Comment puis-je... ?** »,
- « **Comment faire pour... ?** »



Bonnes pratiques

- Se mettre d'accord sur des principes de fonctionnement, notamment: Ecoute, Bienveillance, Confidentialité
- Chercher à comprendre le « client »: son environnement, sa position par rapport au problème, les solutions déjà tentées, ses attentes...?
- En tant que « consultant », assoir ses propos sur son expérience personnelle.
- En tant que « client », agir à partir des informations reçues: identifier au moins une action concrète. Quels que soient les résultats de l'essai, ils seront source d'apprentissage et d'une nouvelle réflexion.
- Si la démarche est respectée, 2 à 3 problématiques peuvent être abordées en une demi journée.

Points d'attention

- Eviter les projections et interprétations
- Mettre un terme aux échanges qui dérivent en débats d'opinion
- Fonder l'explication du problème (« client ») et/ou le questionnement pour clarifier le problème (« consultants ») sur des FAITS et non du ressenti

QUI ?

Toute personne de l'entreprise: inter ou intra-service avec ou sans hiérarchie, groupe de PAIRS

OUTIL

Co-Développement (ou Conseil Mutuel)

2/2

Exposer la problématique

5'

- Le « client » expose ce qui lui pose problème, il présente sa réalité
- Les pairs « consultants » écoutent

Clarifier la problématique

15'

- Les pairs posent des questions pour préciser leur compréhension de la problématique du « client »
- Les pairs reformulent tour à tour leur compréhension du problème et de l'objectif

Réagir, proposer, faire des suggestions pratiques

25' ou plus

- Les pairs réfléchissent individuellement pendant un temps donné
- Puis les pairs s'expriment dans l'idée d'aider le « client » à avancer sur sa situation (expériences personnelles, suggestions, références à d'autres situations similaires...)
- Le « client » est invité à réagir le moins possible et à s'en tenir à des questions de clarification.

S'engager

5'

- Le « client » fait une synthèse de ce qu'il a entendu / retenu, et sélectionne 2 ou 3 actions qu'il s'engage à entreprendre

Conclure collectivement la séance

5'

- Demander au « client » puis aux « consultants » leurs impressions: quels enseignements pour le « client » ? Pour l'ensemble du groupe ? Sur le contenu ? le processus ?

Chez SODEBO, les managers sont invités à rejoindre une à 2 sessions de Co-développement par an. Ils y retrouvent d'autres managers, de services et ateliers variés, et un animateur, qui facilite le déroulement de la démarche.



OUTIL

Le rôle du manager de proximité dans la réduction de l'absentéisme

Le rôle du manager

L'absentéisme est un témoin de climat et de management dans une industrie. Le manager de proximité est en permanence au contact des équipes. Ses pratiques managériales ont un impact fort sur le taux d'engagement des équipes, le sentiment de justice, et surtout, l'envie de venir travailler dans l'équipe.

Des exemples de bonnes pratiques managériales qui aident

- 1. Avoir un cadre clair**
 - Des règles simples et connues de tous
 - Mêmes règles pour tous (Responsables et opérateurs, CDI, CDD, Intérim et pour les anciens et les nouveaux.)
 - Objectivité dans leur application
- 2. Rendre le métier attractif**
 - Faire progresser ceux qui le souhaitent et le peuvent
 - Être transparent sur les attentes: chaque poste a sa définition de fonction, son coefficient et sa rémunération.
 - Rendre l'environnement attrayant (Réduire la pénibilité; Sourire dans l'équipe; Impliquer ; Communiquer; Être à l'écoute...)
- 3. Rendre le métier attractif**
 - Solliciter des retours des personnes extérieures
 - Accompagner/agir vis-à-vis de ceux qui mettent une mauvaise ambiance
 - Faire preuve de courage managérial dans certaines décisions:
 - Accompagner ses managers
 - Les aider à s'appuyer sur des remontés factuelles, discours clair et objectif
 - Prendre la relève quand nécessaire
 - Impliquer son équipe dans les recrutements
 - Se faire accompagner par les RH

Point d'attention

- Tout sentiment d'injustice ou d'impartialité ressenti par les équipes est très destructeur pour le climat social.

OUTIL

Le rôle du manager: Combiner bienveillance ET Exigence

Bienveillance

- Respect, disponibilité et écoute
- Expliquer les consignes et les décisions
- Communication régulière
 - Individuelle et collective
- Reconnaissance
- Impliquer les personnes
- Encouragement, prise d'initiative, droit à l'erreur

ET

Exigence

- Poser le cadre – et le faire appliquer
- Etre objectif, ne pas tolérer de passe-droits ni de manque de savoir- être
- Manager par l'exemplarité
- Donner des consignes claires, rester ferme sur les objectifs
- Dire les choses en cherchant à bien les dire, afin de faire progresser

OUTIL

Prévention de la pénibilité et usure professionnelle

C'est quoi une situation de travail pénible?

C'est une situation dans laquelle on trouve pour un collectif :

- la combinaison de plusieurs contraintes
- Selon une certaine fréquence
- Pendant une certaine durée
- L'expression d'un ressenti négatif

Conséquence ⇔ **Usure professionnelle**

Qui ? Quoi ?

L'usure professionnelle peut potentiellement toucher toute personne de l'entreprise. S'appuyer sur la Direction et le CHSCT pour agir sur cette question. Impliquer les salariés dans la démarche de prévention. Sensibiliser les managers pour qu'ils soient à l'écoute de leurs équipes.

Des questions à se poser

Quelles actions mettre en place pour prévenir l'usure?

Actions au cas par cas: Comment améliorer le retour au travail ou le maintien dans l'emploi des salariés en difficulté?

Actions par métier: Existe-t-il des métiers, des services particulièrement usant? Comment les rendre plus soutenables?

Actions par populations: Avons nous repéré des populations plus exposées? Des mesures spécifiques peuvent-elles être envisagées?

Actions en amont pour tous: Quelles actions pour anticiper et prévenir les phénomènes d'usure pour tous les salariés? Quelle veille mettre en place?

Avant de mettre en oeuvre une solution....

- La solution est-elle pérenne?
- Répond-elle aux attentes des salariés et aux contraintes de production?
- Est-elle acceptable pour toute l'équipe?
- Le manager a-t-il les moyens et le soutien nécessaire pour gérer la situation?
- Les salariés peuvent-ils proposer des améliorations?
- Des transformations du poste de travail ou de l'organisation doivent elles être mises en oeuvre?
- Le DU a-t-il été mis à jour?
- Les salariés ont-ils connaissance des différents dispositifs de GRH et de leurs usages? Des différents métiers?

Points d'attention

L'usure professionnelle concerne tous les âges. Elle n'implique pas forcément une altération physique. Elle peut avoir des effets immédiats ou différés et elle est liée aux itinéraires professionnels => pour déterminer les causes d'usure professionnelle, analyser la situation de travail en cours et le parcours professionnel des personnes concernées.

OUTIL

Exemples d'actions de prévention de l'usure professionnelle

	Prévention Primaire (Supprimer ou réduire le risque)	Prévention secondaire (Protéger du risque)	Prévention tertiaire (Réparer ou limiter les dommages liés au risque)
Agir sur les personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Formation aux postes • Evaluation des risques professionnels • Parcours professionnels • GPEC • pre-formation intérimaires • Livret d'accueil • Fiches sécurité • Devoir d'alerte auprès des managers • Externaliser 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation salariés aux RMS • Formation PRAP • Polyvalence • Formation utilisation produits dangereux • Bourse à l'emploi • Connaissance des métiers de l'entreprise • Passerelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Visite de pré-reprise • Entretien de ré-accueil • Plan d'action senior (formation/horaires/port de charge) • Mi-temps thérapeutique • Requalifier les postes • Cellule d'écoute • Veille sur l'évolution dans l'entreprise • Reclassement • Commission de suivi des personnes en inaptitude
Agir sur le matériel	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des risques dans conception machines • Exosquelette/Cobotique/robotisation/automatisation • Changement conditionnements • Affichage près des machines • Interdiction d'enlever systèmes de sécurité • Conception et tests en réalité virtuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • EPI, bouchons d'oreille, garde corps • Cartériser • Refonte poste de chargement • Aménagement des postes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagements de poste suite à inaptitude
Agir sur l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Lisser les équipes alternées (ex: 1 mois) • Points réguliers d'échange • Agir sur pratiques managériales • Agir sur la culture entreprise (ex: pression) • Parcours professionnels • Séparer flux personnes/véhicules • S'organiser pour le passage consignes • Organisation des postes/ergonomie • Analyse de risque à chaque changement • Enrichir le contenu du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Signalétiques • Procédures • Organiser la polyvalence (éviter la polyvalence « bouche-trou ») 	<ul style="list-style-type: none"> • Postes réservés (postes « doux »)

OUTIL

Prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP)

PRINCIPE

La démarche de prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP) permet au salarié d'être acteur de sa propre prévention mais aussi de devenir acteur de la prévention de son entreprise. Les enjeux pour le salarié sont de:

- Repérer dans son travail les situations susceptibles de nuire à la santé, d'entraîner des efforts excessifs
- Identifier les déterminants des gestes et postures et les risques encourus
- Proposer à l'encadrement toute idée d'amélioration, en particulier lorsque celle-ci nécessite une étude plus approfondie
- Participer à l'amélioration des situations de travail et à la mise en œuvre des principes de prévention

L'étape initiale de cette démarche est la formation-action INRS, préconisée par la CARSAT en remplacement des "gestes et postures".

QUI ?

L'ensemble des acteurs internes.

En priorité: Dirigeant, formateur PRAP (interne ou externe= animateur PRAP), acteurs sur le terrain (opérateurs, managers...)

Bonnes pratiques

- Approche participative
- Des acteurs certifiés présents non stop sur le terrain
- Méthode pédagogique expérimentale adaptée à l'activité réelle et au terrain lors de la formation

Points d'attention

Etre rigoureux dans le suivi de la planification des observations, comme dans la réalisation du plan d'actions

Voir le document de référence PRAP INRS disponible sur internet.

OUTIL

Développer une culture sécurité par les visites de sécurité

PRINCIPE

Le déploiement des visites de sécurité est une méthode efficace pour déployer une culture de sécurité dans l'entreprise en impliquant tous les salariés. Elle consiste notamment à mettre en œuvre des visites régulières sur le terrain pour observer une personne en activité et réfléchir avec elle aux risques encourus sur son poste, aux améliorations éventuelles à apporter dans son environnement de travail comme dans son comportement. Les principes directeurs de cette démarche sont :

- ✓ Toutes les blessures et maladies professionnelles peuvent être évitées
- ✓ L'implication des employés est essentielle
- ✓ La direction est responsable de la prévention des blessures et des MP
- ✓ Travailler en toute sécurité est une condition d'emploi
- ✓ Toutes les tâches peuvent être sécurisées
- ✓ Les observations de la direction sont une nécessité
- ✓ La formation des employés à la sécurité est essentielle

Qui ? Quoi ?

- Tous les managers mènent des visites régulières sur le terrain selon un planning
- L'ensemble des salariés est progressivement concerné par sa participation aux visites

Bonnes pratiques

- Se faire accompagner par un partenaire peut aider à structurer l'approche, apporter la méthode et impulser la démarche

Points d'attention

- La participation de la direction doit être visible
- S'engager pleinement dans la démarche ou ne pas s'engager

OUTIL

Pratiquer l'entretien de ré-accueil du salarié après une absence

PRINCIPE

Lorsqu'un salarié a été absent pour des raisons indépendantes de sa volonté (maladie professionnelle, accident de travail, autre arrêt maladie d'une durée significative), l'entretien de ré-accueil est un outil de management dont les objectifs sont :

- ✓ De permettre un retour dans l'entreprise dans les meilleures conditions
- ✓ De créer des échanges de proximité avec le salarié
- ✓ D'anticiper les éventuelles restrictions et/ou difficultés exprimées par le salarié

Organisé au moment de la reprise du travail, l'entretien a lieu entre le salarié absent et son animateur d'équipe et/ou son manager. Les thèmes qui peuvent être abordés lors de cet entretien sont :

- ✓ L'état d'esprit dominant au moment de la reprise
- ✓ L'actualité de l'entreprise / les éventuels changements survenus durant l'arrêt
- ✓ Les éventuelles difficultés évoquées par le salarié
- ✓ Les éventuelles restrictions médicales
- ✓ Les possibilités offertes en matière de reprise (temps partiel thérapeutique, poste allégé, aménagement horaires ...)

Qui ? Quoi ?

- A l'occasion d'une absence imprévue > 15 jours
- Un entretien entre le salarié absent et son responsable, au plus tard le jour de la reprise du travail

Bonnes pratiques

- Utiliser un formulaire-trame d'entretien permettant de guider l'échange et de formaliser les points clés de l'échange

Points d'attention

- Cette démarche demande du temps aux managers, mais constitue un investissement pour éviter les récurrences et améliorer le dialogue dans l'entreprise