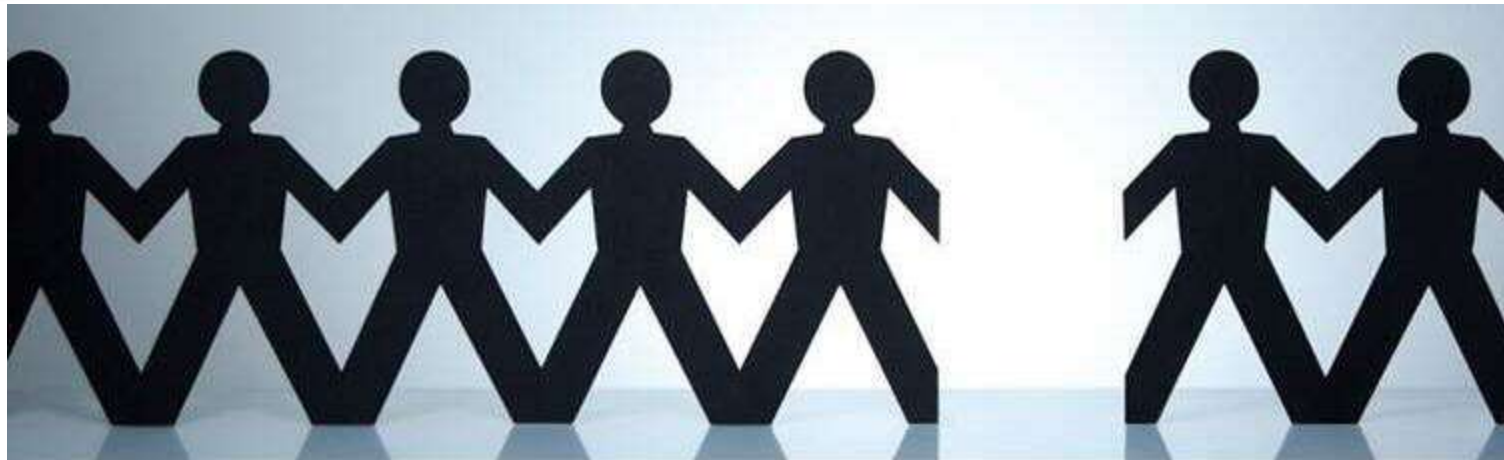


Prévention

Colloque 2021

REDUIRE L'ABSENTEISME En Favorisant Le Maintien Dans L'emploi



En partenariat avec



▼
**25 NOV
2021**
08h30-12H

ACCUEIL DES PARTICIPANTS



Anne-Sophie GROSS

ADJOINTE AU RESPONSABLE DU SERVICE
ORGANISATION, SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

CENTRE DE GESTION DE LA MOSELLE

DISCOURS D'OUVERTURE



Thierry MICQUE

DIRECTEUR DU CENTRE DE GESTION DE LA MOSELLE

Programme du colloque 2021

08h30

ACCUEIL DES PARTICIPANTS

08h45

OUVERTURE DU COLLOQUE

Vincent MATELIC - Président du CDG 57, Maire de ROSSELANGE

09h00

PANORAMA DE L'ABSENTÉISME DES COLLECTIVITÉS LOCALES : ENJEUX HUMAINS, ORGANISATIONNELS ET FINANCIERS

MAXIME PERROT - Consultant en Management des risques – SOFAXIS

09h40

LA GESTION DES COÛTS INDIRECTS ENGENDRÉS PAR LES ABSENCES, ET LES MOYENS DE LES MANAGER - RETOUR D'EXPÉRIENCE.

PIERRE SOUCHON - Président de Caracal Stratégies, partenaire de Siaci Saint Honoré

10h20

PAUSE

10h40

LE RÉ-ACCUEIL APRÈS ARRÊT : COMMENT ACCOMPAGNER POUR ÉVITER LES « RECHUTES » D'ABSENCES

PIERRE OLRÉY - Ingénieur Conseil & Prévention - GRAS-SAVOYE

11h20

MODÉLISATION INFORMATIQUE DES AMÉNAGEMENTS DE POSTES ET DE LOCAUX :

UN OUTIL AU SERVICE DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI

KEVIN SENDEL - Ergonome – AGESTRA

12h00

CLÔTURE DU COLLOQUE





LES ABSENCES POUR RAISON DE SANTÉ DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE



Metz, le 25/11/2021



une société du groupe relyens



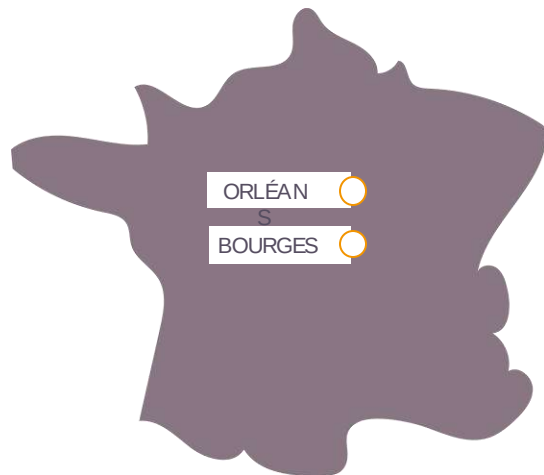
SOFAXIS

MANAGER DES RISQUES DES ACTEURS TERRITORIAUX

UN ACTEUR RÉFÉRENT SUR SON MARCHÉ

474 collaborateurs

2 sites en France



STATUT / PREVOYANCE / SANTE

NOTRE PROMESSE —○

Assurer la **continuité de service** des missions d'intérêt général de nos clients,
et contribuer ainsi à la **performance des actions** des acteurs territoriaux au **bénéfice du citoyen**.

1 sur 2

COLLECTIVITÉ TERRITORIALE
ACCOMPAGNÉE

+ DE **18 600** CLIENTS ET

+ DE **800 000** AGENTS COUVERTS

1 établissement de santé
sur 3 accompagné

1^{er}

COURTIER SUR LE RISQUE
STATUTAIRE EN FRANCE

PRÈS DE **1 100 000** ACTES DE
SINISTRALITÉ TRAITÉS AU TITRE DE
L'ASSURANCE STATUTAIRE

+ **5 900** dossiers
d'analyse des
absences réalisés

+ **6 800** séances de
soutien psychologique
individuel réalisées

+ un réseau de **1475**
psychologues
cliniciens et de **2400**
médecins agréés



SOMMAIRE

01

PANORAMA
2021 :
COMPORTEMENTS
D'ABSENCE
POUR RAISON
DE SANTE

02

DES
ABSENCES DE
PLUS EN PLUS
LONGUES

03

LES COÛTS

04

VERS UNE
EMPLOYABILITE
DURABLE



sofaxis

L'EXPERT EN ASSURANCE
DU MONDE TERRITORIAL

une société du groupe **relyens**



PANORAMA 2021: COMPORTEMENTS D'ABSENCE POUR RAISON DE SANTE



Panorama 2021 : comportements d'absence pour raison de sante

> LA 20^{ÈME} ÉDITION

> ETUDE SUR...

- 446 900 agents CNRACL répartis dans 15 800 collectivités
- Arrêts déclarés entre 2015 et 2020

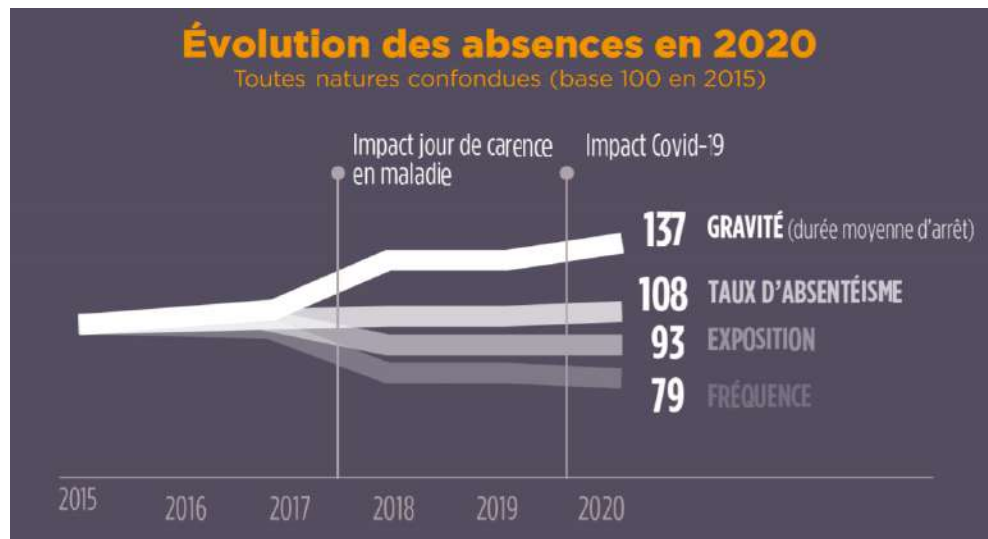
> DES INDICATEURS POUR...

- Analyser et comprendre les phénomènes d'absences
- Anticiper
- Réagir et limiter l'impact
- Se comparer





Panorama 2021 : comportements d'absence pour raison de sante



« Dans les collectivités territoriales, les arrêts pour raison de santé représentent l'équivalent d'un agent absent tout au long de l'année pour dix employés. »

> JUSQU'À 2018 :

→ Hausses des indicateurs

> 2018 : JOURS DE CARENCE

→ Diminution de la fréquence et de l'exposition

→ Augmentation de la gravité

> ENTRE 2018 ET 2020

→ Stabilisation du taux d'absentéisme

→ Seule la Gravité augmente

> EN 2020 : PANDÉMIE COVID-19

→ Plus d'agents absents (arrêt entre 15 et 30 jrs)

→ Hausse de la gravité (MO et AT)





Panorama 2021 : comportements d'absence pour raison de sante

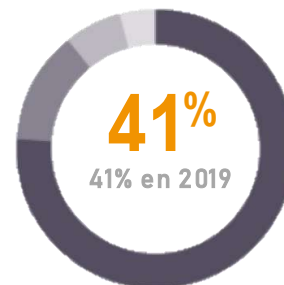


Nombre d'arrêts pour 100 agents employés par nature d'absence - 2020



47,8 arrêts Maladie ordinaire
5,5 arrêts Accident du travail
2,8 arrêts Longue maladie/Longue durée
1,6 arrêts Maternité

Proportion d'agents absents par nature d'absence - 2020



31,2 % Maladie ordinaire
5,3 % Accident du travail
2,8 % Longue maladie/Longue durée
1,6 % Maternité





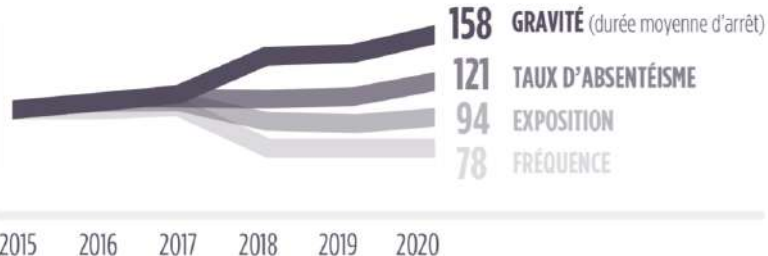
Panorama 2021 : comportements d'absence pour raison de sante

COMPORTEMENTS D'ABSENCE : Impact du Covid cumulé aux tendances « naturelles »

Évolution des absences :

Maladie Ordinaire

(base 100 en 2015)



Évolution des absences :

Accident du travail

(base 100 en 2015)



> EN MALADIE ORDINAIRE

→ Augmentation de la fréquence et de l'exposition (VS tendance à la baisse depuis 2018)

> EN AT

→ Diminution de la fréquence et de l'exposition (VS tendance à la hausse depuis 2018)

Stabilisation du taux d'absentéisme

> TENDANCE DE FOND

→ Augmentation des durées moyennes d'arrêt (gravité)

(amplifiée mécaniquement par le jr de carence et la diminution des arrêt courts





Panorama 2021 : comportements d'absence pour raison de sante

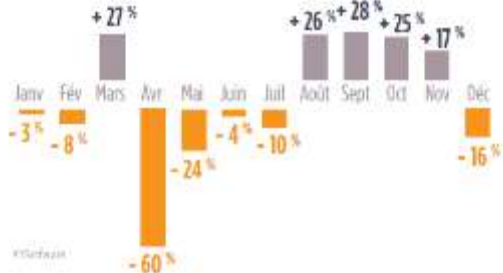
IMPACT DU COVID-19

Maladie ordinaire

Nombre d'arrêts survenus pour 1 000 agents employés



Comparaison 2019/2020 du nombre d'arrêts survenus pour 1 000 agents employés



> EN MALADIE ORDINAIRE

Plus d'arrêts, plus d'agents absents et des durées d'absences plus longues

EN ACCIDENT DU TRAVAIL <

Moins d'accidents, entraînant moins d'arrêts et moins d'agents accidentés. En revanche la gravité a augmenté

Accident du travail

Nombre d'arrêts survenus pour 10 000 agents employés



Comparaison 2019/2020 du nombre d'arrêts survenus pour 10 000 agents employés



LES COÛTS



Les coûts

> COÛTS DIRECTS



Les coûts sont calculés sur la base d'un salaire moyen annuel net/source INSEE informations rapides n° 080 du 25 mars 2021.

Coût par nature d'absence	Coût moyen d'un arrêt (en euros)	Coût maximum (en euros)
Maladie ordinaire	1 373 €	16 432 €
Maternité	8 863 €	*
Longue maladie/Longue durée	44 593 €	-
• Longue maladie	34 167 €	51 744 €
• Longue durée	74 184 €	98 784 €
Accident du travail	4 311 €	**
• Accident de service	3 222 €	**
• Accident de trajet	3 435 €	**
• Maladie professionnelle	21 207 €	**

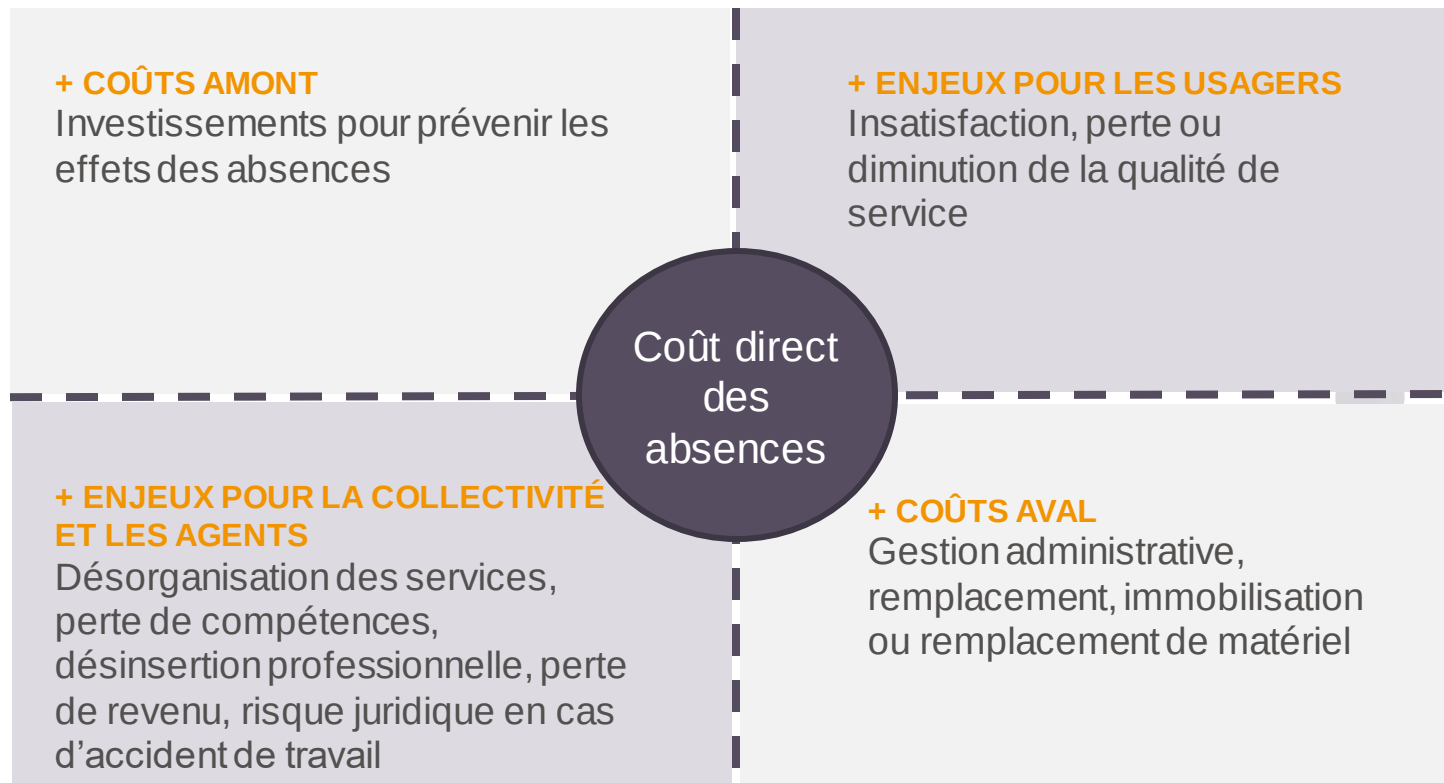
*Ce coût maximum n'est pas calculable car il est en fonction du nombre d'enfant attendus et du nombre d'enfant du foyer.

**Ce coût maximum n'est pas calculable car il est en fonction notamment de la durée de l'arrêt principalement liée à la pathologie.

Le coût maximum des arrêts peut être calculé pour les natures d'absences statutairement encadrées par une durée maximum (maladie ordinaire, longue maladie ou longue durée). En maternité, la durée d'absence dépend à la fois du nombre d'enfants attendus et du nombre d'enfants présents au foyer. En accident du travail, la limite de prise en charge dépend notamment de la pathologie et de l'état antérieur de l'agent accidenté, elle intervient lors de la consolidation de l'état de santé de l'agent ou de sa mise à la retraite, seuls les frais médicaux sont dus à titre viagers.



> COÛTS INDIRECTS ET AUTRES ENJEUX



DES ABSENCES DE PLUS EN PLUS LONGUES



Des absences de plus en plus longues

AUGMENTATION DE LA GRAVITÉ

Tendance de fond : augmentation des durées moyennes d'arrêt

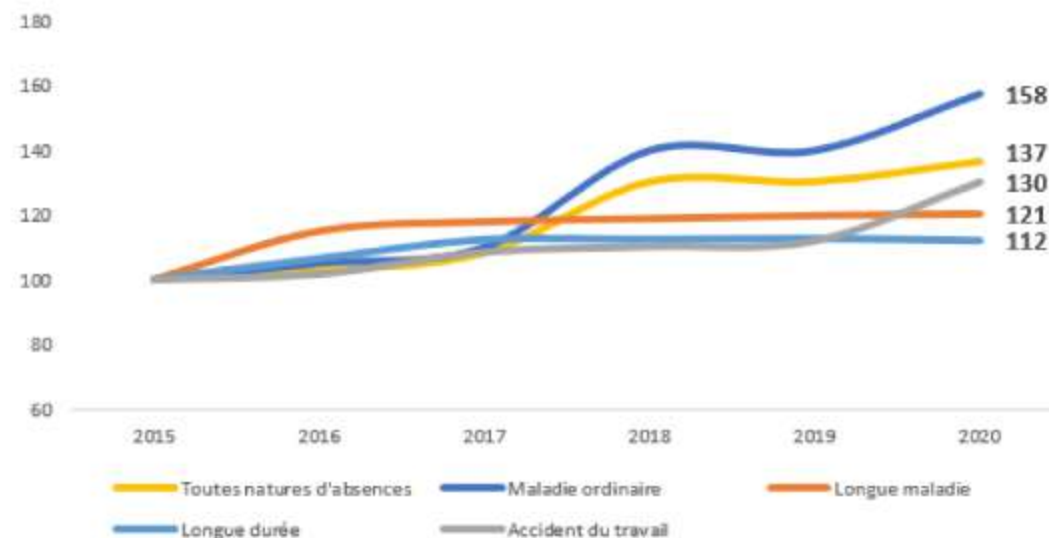
+ 37 % d'augmentation en 5 ans

+ 13 jours en 5 ans, toutes natures d'absences confondues

La durée moyenne d'arrêt progresse de manière continue depuis plusieurs années :

- + 12 jours en maladie ordinaire
- + 18 jours en accident du travail
- + 42 jours en longue maladie
- + 33 jours en longue durée

Evolution de la gravité (durée moyenne d'arrêt) base 100 en 2015





Des absences de plus en plus longues

MUTATION DES ARRÊTS LONGS

Hausse des arrêts longs en maladie ordinaire

Les arrête en longue maladie / longue durée diminuent

Part des arrêts de plus de 180 jours

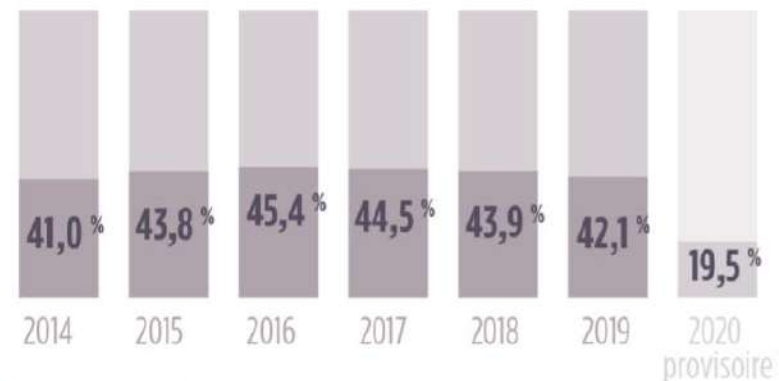
Maladie Ordinaire

(base 100 en 2014)



■ Part du nombre d'arrêts — Part du nombre de jours d'arrêt

Part de la **longue maladie** et de la **longue durée** dans les absences en maladie de 90 jours et plus



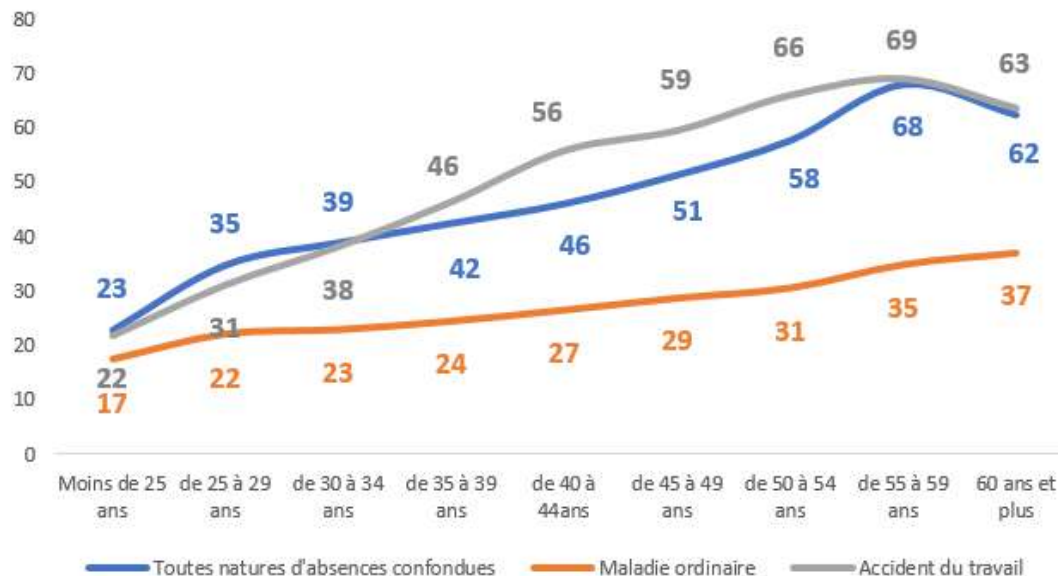
■ Longue maladie/Longue durée ■ Absences maladie de 90 jours et plus



Des absences de plus en plus longues

GRAVITÉ SOUS L'INFLUENCE DE L'ÂGE DES AGENTS ABSENTS

Durée moyenne d'arrêt selon l'âge (en jours)



Plus les agents sont âgés :

- plus ils représentent une part importante des effectifs,
- plus ils sont nombreux à s'absenter,
- plus les durées d'absence augmentent.,
- plus le coût des absences augmente.

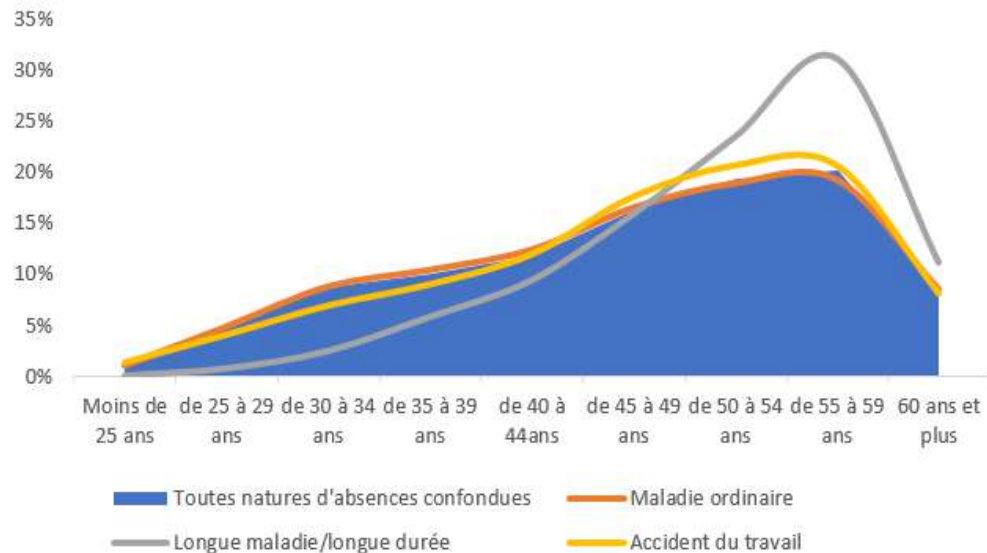




Des absences de plus en plus longues

> GRAVITÉ SOUS L'INFLUENCE DE L'ÂGE DES AGENTS ABSENTS

Part des agents absents selon l'âge



48 % des agents absents ont plus de 50 ans

- 46% en maladie ordinaire
- 49% en accident du travail
- 66% en longue maladie / longue durée



VERS UNE EMPLOYABILITÉ DURABLE



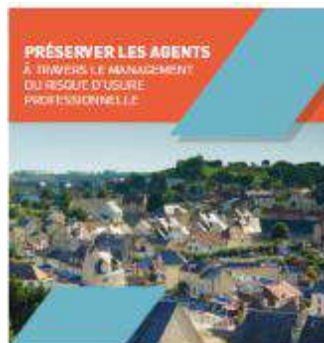
Vers une employabilité durable

Un enjeu budgétaire

PART DES FRAIS DE PERSONNELS
DANS LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT



(Source : Publication de la DGCL en 2017)



sofaxis
territoires
solidaires

VILLES
FRANCE

Un enjeu d'allongement de la vie professionnelle

ÂGE MOYEN DE DÉPART À LA RETRAITE DANS LA FONCTION
PUBLIQUE TERRITORIALE



(Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2019-DGAFF)

Un enjeu lié au vieillissement de la population

ÂGE MOYEN D'UN FONCTIONNAIRE TERRITORIAL



(Source Fonction publique-Chiffres-clés 2018, DGAFF)

Un enjeu de pénibilité des postes de travail

ENSEMBLE DES EFFECTIFS DES FAMILLES PROFESSIONNELLES EXPOSÉES
À DES CONTRAINTES PHYSIQUES IMPORTANTES

ENTRETIENS / ATELIERS / RESTAURATION
EAU / INFRASTRUCTURES / ESPACES-VERTS
PATRIMOINE BÂTI / PROPRIÉTÉ ET DÉCHETS
AIDE À DOMICILE / ÉDUCATION-ANIMATION



(Panorama 2016 des métiers territoriaux du CNFPT)





> DES ACTIONS POUR LIMITER LES ABSENCES ET LEURS IMPACTS

- Analyser : comprendre la situation de votre collectivité
- Anticiper : agir en amont de la survenance des arrêts
- Réagir et limiter l'impact : accompagner les agents pendant et après l'arrêt





> ANALYSER : COMPRENDRE LA SITUATION DE VOTRE COLLECTIVITÉ

- Quelles absences?
- Quels métiers?
- Quelle pyramide des âges?
- Quels risques professionnels (Document Unique, ...)
- ...





> ANTICIPER : AGIR EN AMONT DE LA SURVENANCE DES ARRÊTS

Mettre en place des programmes d'actions :

- **Ciblés** dans les services, pour les métiers et populations les plus absents sur la base d'une analyse des causes fine ;
- **Transverses** pour prévenir les risques professionnels et améliorer la qualité de vie au travail des agents :
 - Diminuer la pénibilité des activités et prévenir l'apparition de maladies professionnelles
 - Améliorer la sécurité et prévenir la survenance d'accidents de services
 - Améliorer les déterminants de la qualité de vie au travail
 - ...

Santé au travail
et prévention
des risques

Performance et
management

Contenu du
travail

Egalité
professionnelle

Employabilité et
développement
professionnel

Relations et
dialogue social

Aménagement
des espaces de
travail

Conduite du
changement

Télétravail,
digitalisation et
transformation
numérique





> RÉAGIR ET LIMITER L'IMPACT : ACCOMPAGNER LES AGENTS PENDANT ET APRÈS L'ARRÊT (NOTAMMENT LES ARRÊTS LONGS)

- Garder le contact pendant l'arrêt
- Anticiper et préparer la reprise
- Accueillir/réaccueillir l'agent
- ...

la **P**rotection **S**ociale **C**omplémentaire : un levier intéressant?



Manager les absences : Quels objectifs, quels dispositifs, quels leviers d'actions ?

Réduire l'absentéisme en favorisant le maintien dans l'emploi
Centre de Gestion de la Moselle
Colloque du 25 novembre 2021



Siaci Saint-Honoré et Caracal Stratégies, engagés au côté du Centre de Gestion et des collectivités de la Moselle



Partenaire du Centre de Gestion de la Moselle

Un acteur de référence dans le monde du courtage en prévoyance, partenaire de 19 collectivités territoriales de la Moselle dans le cadre du Contrat « Groupe » d'assurance statutaire du Centre de Gestion



Partenaire de Siaci Saint-Honoré dans l'accompagnement des Centres de Gestion

Ingénierie des politiques de santé au travail, accompagnement à la construction de plans d'actions et aide à l'amélioration continue des services, assistance à la construction d'approches innovantes, animation et partage des « bonnes pratiques ».

Membre du Cercle de l'Innovation de l'Université Paris-Dauphine.

Manager les absences : quels objectifs, quels dispositifs, quels leviers d'actions ?

« Manager
l'absentéisme » :
beaucoup
d'attentes, pour
une notion encore
mal définie

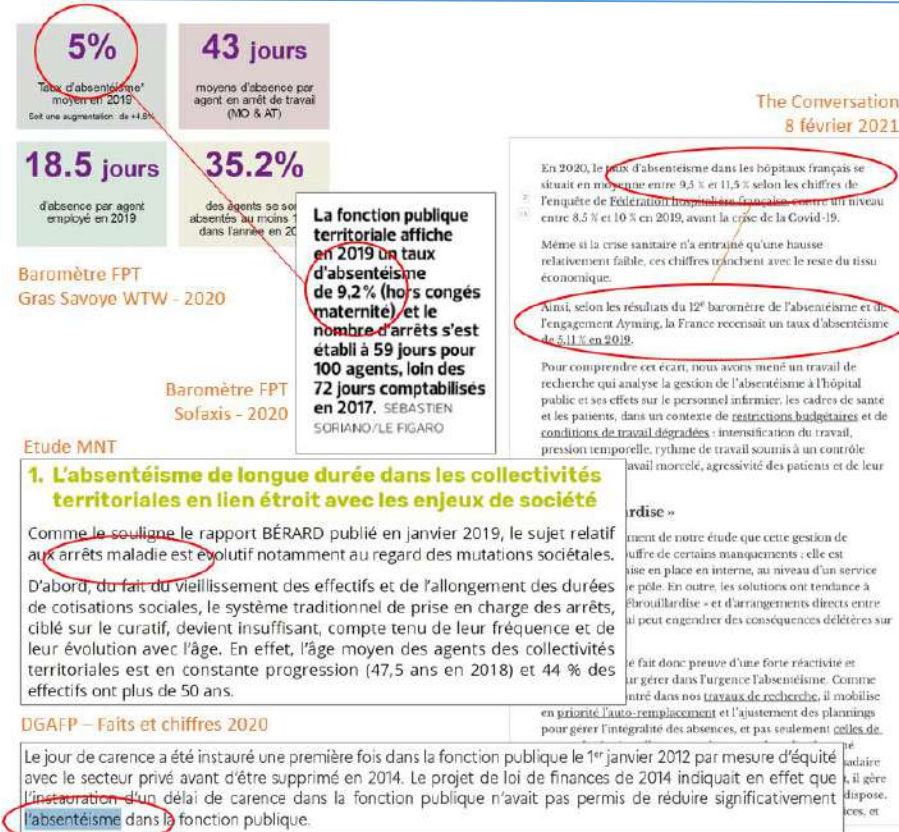
Quel usage des
statistiques dans le
management des
absences ?

Un objet
managérial non
identifié : le
« comité de
pilotage »

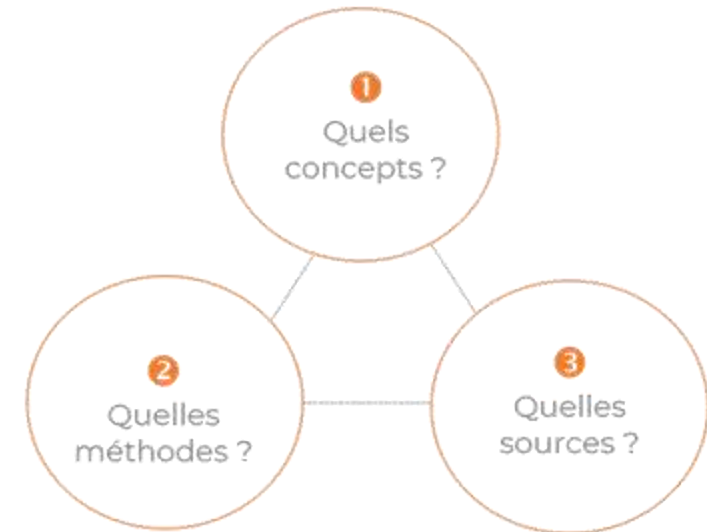
Gérer les
absences, gérer
les impacts des
absences ?

« Manager l'absentéisme » ?

Beaucoup d'attentes, pour une notion encore mal définie



- ➔ Des absences pour raison de santé en hausse continue dans la Fonction Publique territoriale, dans un contexte de pénibilité des métiers et de vieillissement de la population employée
- ➔ Un enjeu au croisement des questions de performance du service public et de qualité de vie au travail
- ➔ Une littérature et des publications nombreuses sur le sujet, issues de sources multiples

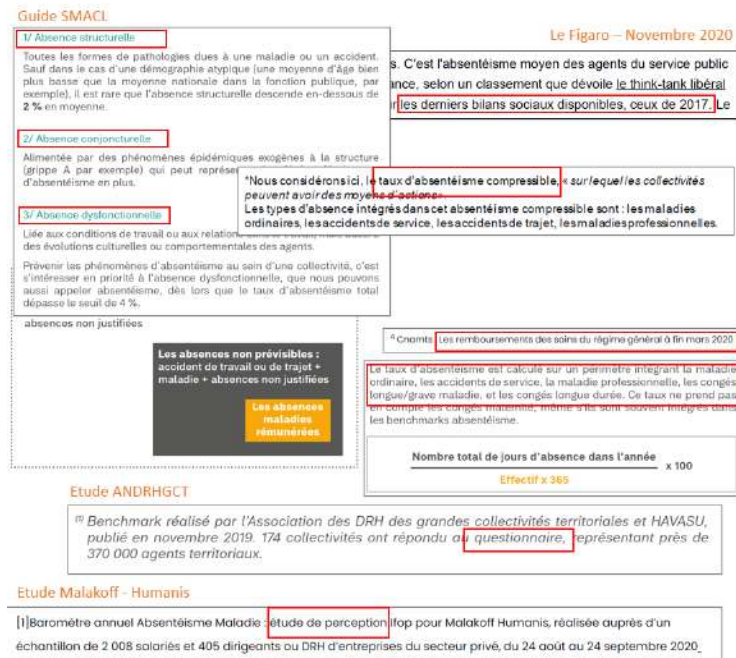


Lorsque l'on aborde la questions sous l'angle statistique, trois questions soulevées par la pratique....

Focus #1 : quel usage des statistiques dans le management des absences ?

Quelles vertus, quelles limites dans le recours aux indicateurs statistiques ?

.....quatre enjeux« sous-jacents » aux questions de « management de l'absentéisme » du point de vue de la statistique



1. Les catégories de représentation en question : la représentation des absences est portée par une histoire... mais pas celle du management
2. La construction des indicateurs en question : ce que nos principes de mesure nous disent de nos représentations du monde
3. L'interdépendance des acteurs en question : l'absence d'un salarié, mais de qui mesure-t-on le travail ?
4. la cohérence des représentations avec les enjeux actuels d'organisation du travail en question : ce que l'on mesure a-t-il encore un sens ?

Retour d'expérience #1 : ce que « manager les absences » veut dire

Un inventaire dressé avec des collectivités, des questions mises au jour

Ce que les collectivités attendent du management des absences : les enseignements intermédiaires d'une étude en cours

Une grande diversité d'objectifs : comment s'organiser ?

	Collectif	Individuel
« En amont » (Préventif)	- Partager des tableaux de bord - Détecter les signaux faibles - Sensibiliser les élus et les équipes - Mobiliser et promouvoir les ressources existantes - Déployer des actions en faveur de la QVT - Mobiliser les services proposés par les contrats d'assurance - Responsabiliser l'encadrement - Organiser la capacité des équipes à faire face à l'absence - Manager les équilibres du contrat d'assurance	- Appliquer les programmes de prévention des risques professionnels - Détecter et accompagner la gestion des situations difficiles - Veiller à la bonne prise en compte des avis de la médecine de prévention
« En aval » (curatif)	- Analyser le climat social - Gérer les conflits - Améliorer les organisations - Préparer les équipes au retour à l'emploi d'un collègue	- Conserver le lien avec les absents - Accompagner le maintien et le retour à l'emploi, la mobilité professionnelle - Mobiliser les ressources existantes - Détecter situations bloquées sur le plan médico administratif - Qualifier et gérer les « abus »

Focus #2 : un objet managérial non identifié : le « comité de pilotage »

A quoi devrait ressembler un « bon » comité de pilotage des absences ?

Le « comité de pilotage de l'absentéisme », un objet managérial encore majoritairement... non identifié ?

10 principes clefs, les enseignements intermédiaires d'une étude en cours, une publication à venir

1. Légitimer les participants : qui, pour quelle contribution ?
2. Accorder aux statistiques leur juste place, considérer l'agent avant tout
3. Partager des règles de fonctionnement : quel secret partagé ? Quels niveaux de décision ? Quel partage de la parole ?
4. Agir en « tiers de confiance » et non en « donneur de leçon »
5. Mobiliser élus, porteurs et acteurs d'influence (CDG)
6. Tracer les décisions, en assurer le suivi
7. Investir dans la prévention primaire et dans des plans d'actions ambitieux
8. Définir l'objectif : (ré)concilier prévention des absences et maîtrise des équilibres techniques ?
9. Être fortement coordonné avec les services ressources de la collectivité, du Centre de Gestion
10. Manager les absences..... et soutenir les présents ?

Focus #3 : gérer les absences, gérer les impacts des absences ?

Retour d'expérience : la gestion des remplacements à l'Hôpital



A l'hôpital, une grande variété de moyens de remplacement : une problématique d'organisation, de processus et d'allocation de ressources

10 enseignements clefs identifiés pour améliorer la gestion des moyens de remplacement à l'hôpital

1

Définir le dimensionnement des moyens de remplacement et leur positionnement

2

Clarifier et formaliser les règles d'emploi des moyens de remplacement et les processus RH associés

3

Responsabiliser et redonner aux cadres les moyens de mieux gérer l'absentéisme de courte durée

4

Accroître la capacité des services à anticiper et gérer en autonomie les impacts des absences

5

Clarifier les attributions de chaque niveau de l'organisation en matière de retour à l'emploi

6

Mieux outiller la gestion des moyens de remplacement pour permettre un pilotage en temps réel

En guise de synthèse (provisoire !)

Nos trois enjeux d'aujourd'hui :

1. Quel « bon usage » pour les statistiques d'absences, quel rôle dans le management des absences au travail en collectivité ?
2. Quels objectifs pour le management des absences ?
3. Quelles conditions de succès pour un « comité de pilotage » de l'absentéisme en collectivité ?

..... Vos questions ?

Le ré-accueil après arrêt :

Comment accompagner pour éviter les « rechutes » d'absence

25 novembre 2021

Intervenant : P. OLRY société Gras Savoye WTW

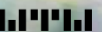


A woman with dark, wavy hair is looking out a window. She is wearing a blue and white striped button-down shirt. She is holding a dark smartphone in her hands. The background is a blurred view of a city street with buildings and trees.

Comprendre les enjeux humains, économiques et organisationnels des absences



GRAS SAVOYE

WillisTowersWatson 

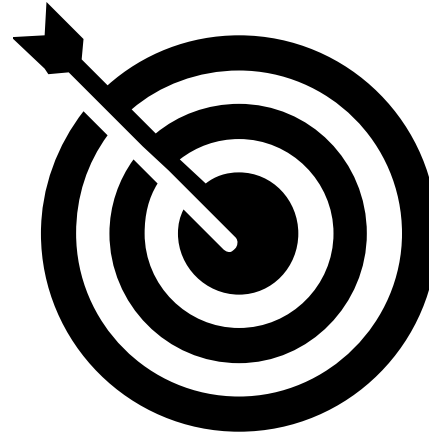


**Pourquoi se lancer dans cette
démarche ?**

Objectifs

1

Transformer une situation négative en opportunité



2

Assurer de bonnes conditions de travail, éviter les rechutes

3

Remotiver l'agent, l'accompagner dans les changements

4

Eviter la désinsertion professionnelle

Les enjeux de la prévention

Enjeu humain

Préserver santé physique et
psychique des agents

Enjeu organisationnel

Qualité / continuité service public

Redistribution charge de travail
ou formation d'un remplaçant

Enjeu économique

Diminution absentéisme
=
Suppression coûts directs / indirects

Enjeu juridique

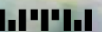
Responsabilité
civile, pénale et administrative

A woman with dark, wavy hair is looking at a smartphone in her hands. She is wearing a blue and white striped button-down shirt. The background is a blurred view of a city street seen through a window.

Focus sur la mise en œuvre d'une action de prévention tertiaire : L'entretien de ré-accueil



GRAS SAVOYE

WillisTowersWatson 

S'investir dans une démarche de prévention pour agir à plusieurs niveaux

■ Primaire

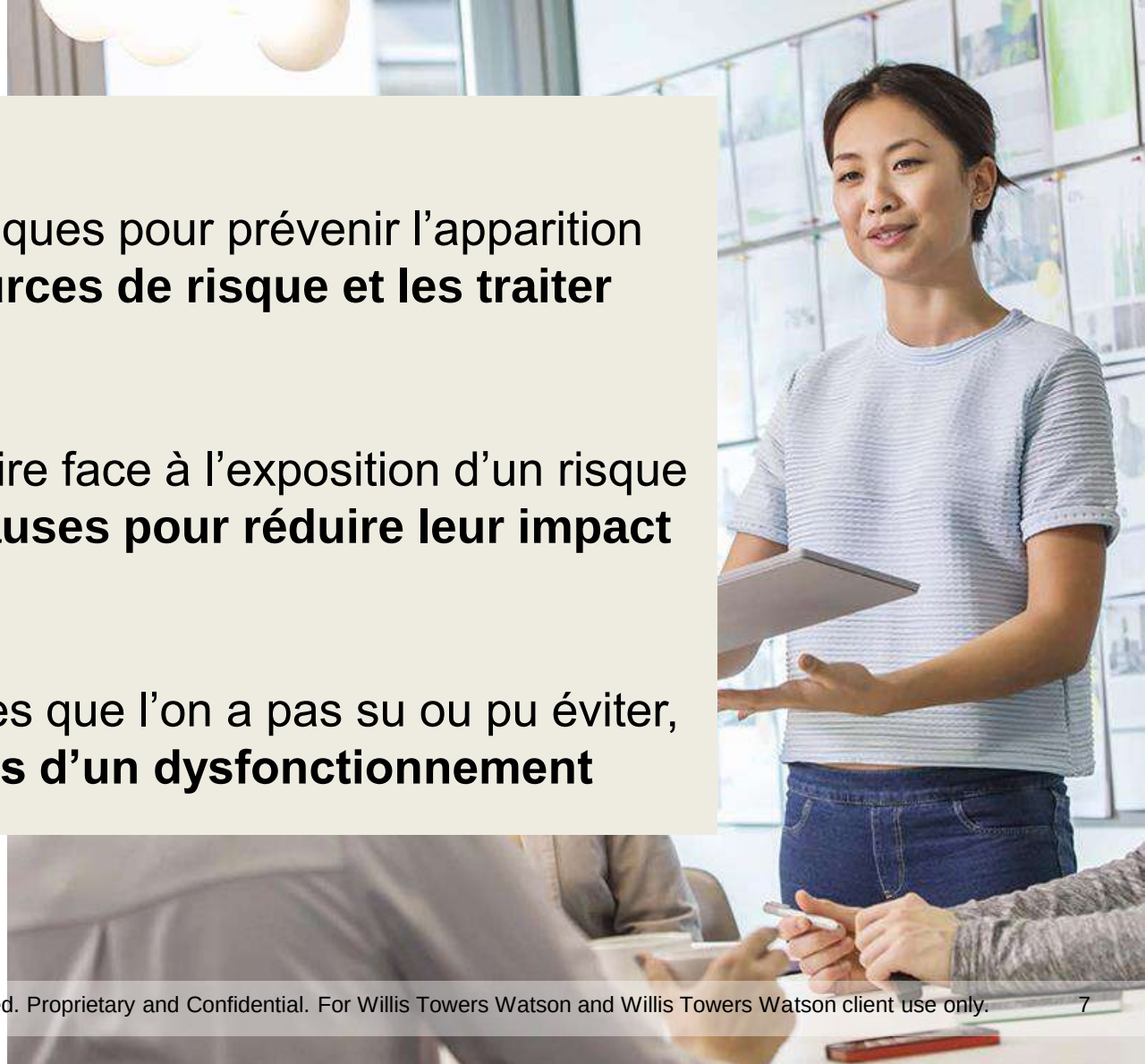
Agir avant l'apparition de contraintes ou de risques pour prévenir l'apparition des premiers symptômes → **Eliminer les sources de risque et les traiter**

■ Secondaire

Outiller les agents, les protéger en aidant à faire face à l'exposition d'un risque qu'on ne peut supprimer → **Action sur les causes pour réduire leur impact**

■ Tertiaire

Agir pour réduire les troubles dus à des risques que l'on a pas su ou pu éviter, réparer les « dégâts » → **Action sur les effets d'un dysfonctionnement**

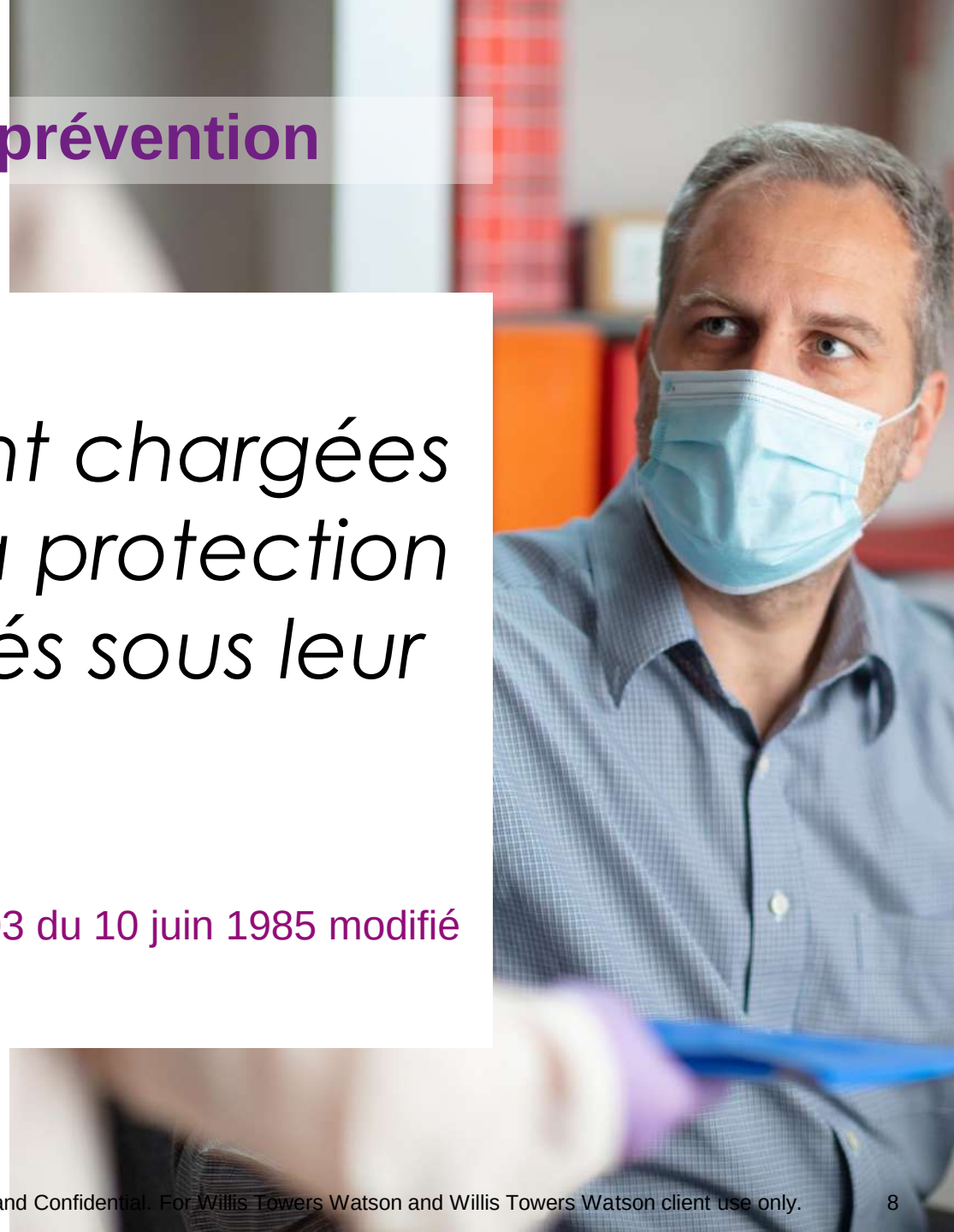


L'entretien de ré-accueil : un acte de prévention

Obligations de la collectivité

« Les autorités territoriales sont chargées de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité. »

Art. 2-1 du décret n° 85-603 du 10 juin 1985 modifié



L'entretien de ré-accueil : penser la démarche en amont

Une démarche globale de maîtrise de l'absentéisme et de prévention des risques professionnels



1. Analyse quantitative

Analyse des chiffres



Analyse globale
de l'évolution
des données
d'absence

Analyse des
indicateurs clefs
et comparaison
avec un panel



Mise en évidence des écarts et
identification des points d'attention



2. Définir un plan d'action

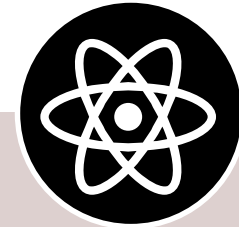
Travaux de groupe



Ateliers de groupe pour
définir les objectifs et
les actions



Une base solide d'action pour
diminuer l'absentéisme



3. Entretiens de ré-accueil

Enquête

Entretiens

Observations



Questionnaire
individuel et anonyme

Entretien collectif
et/ou individuel
pour identifier les
ressentis

Observation
terrain



Mise en exergue facteurs de risque, de
satisfaction et d'engagement au travail



Quelles sont les raisons de l'absence ?



Une maladie professionnelle

Des restrictions physiques

Vie personnelle : situation familiale / Difficulté financière / Mode de vie

Surcharge ou sous charge de travail, démotivation au travail

Des conflits, difficultés relationnelles

Poste pénible

Manque de reconnaissance et d'autonomie dans le travail

Un accident

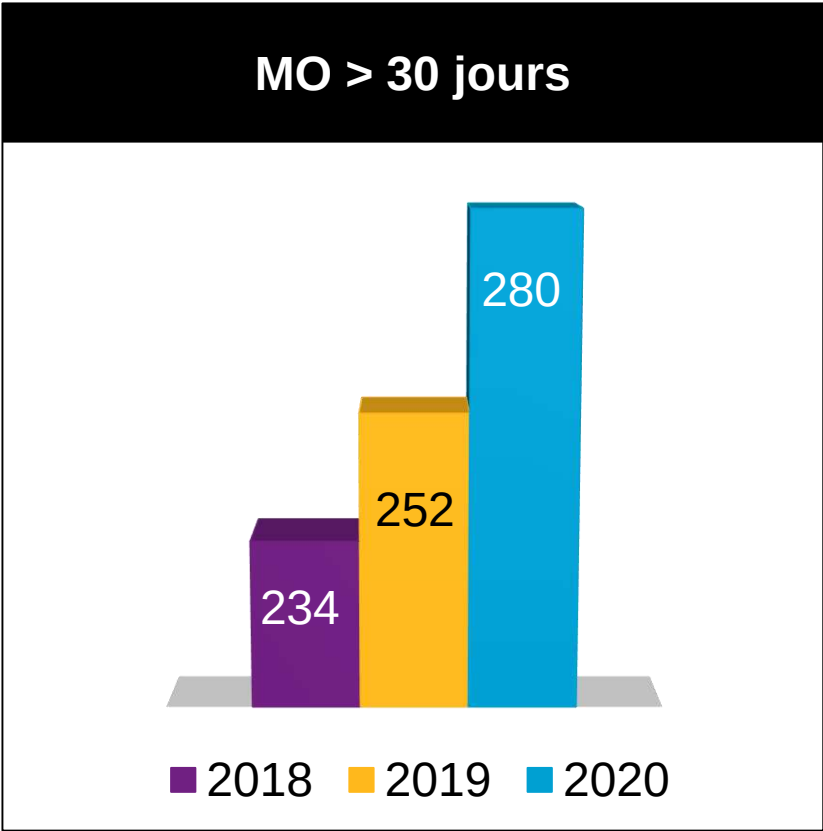
Une grave maladie ...



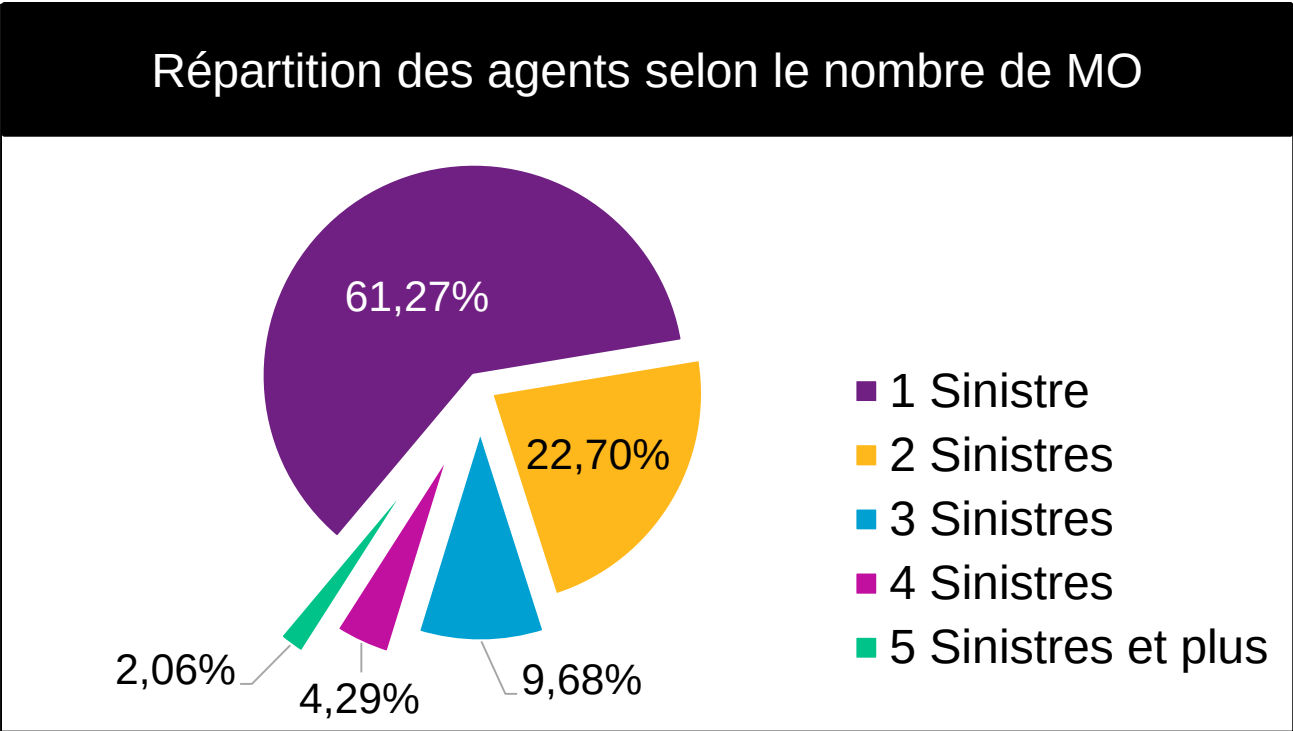
**Quelles sont les typologies de
l'absence et les indicateurs pertinents ?**

1. Analyse quantitative

Cibler les typologies d'arrêt (fréquence, gravité)



Année de référence	2018	2019	2020	Évolution 2019-2020	
Durée moyenne d'arrêt pour AT (en jours)	64,22	57,51	59,76	3,91%	↗

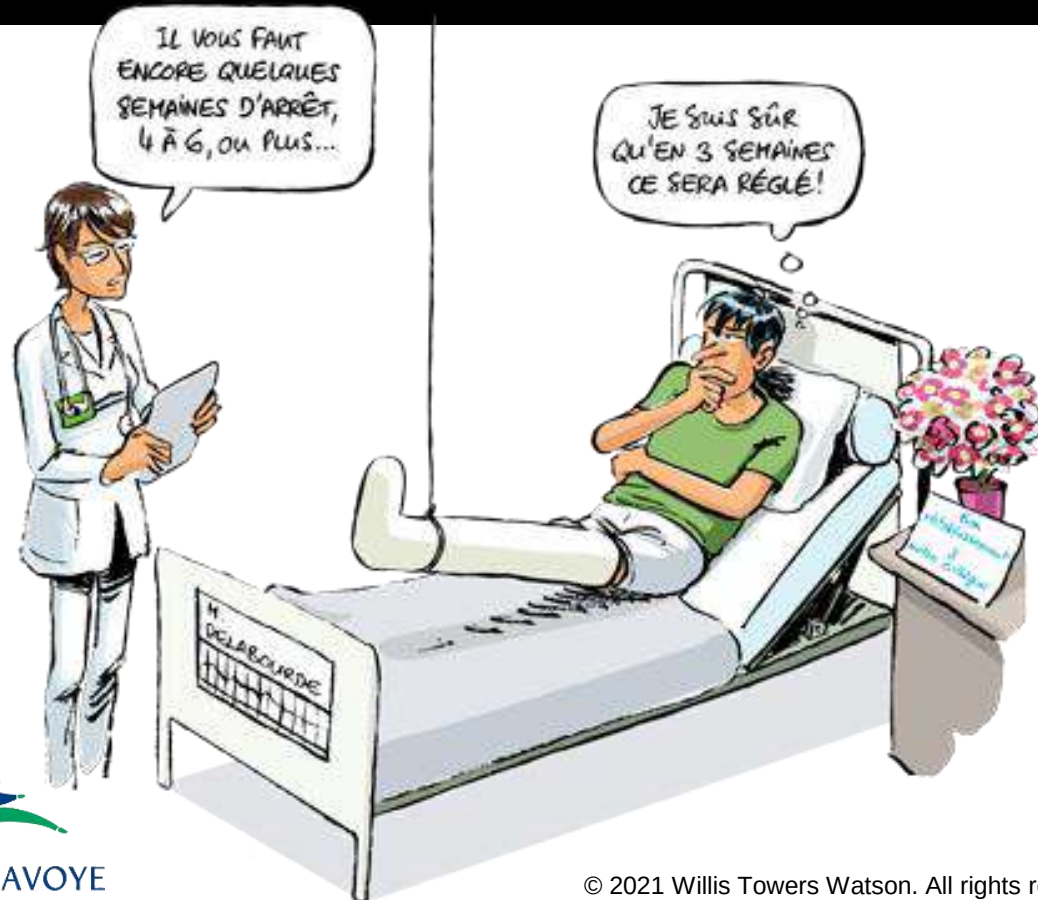


1. Analyse quantitative

Cibler les typologies d'arrêt (fréquence, gravité)

Ceux qui se prolongent...

Ils se caractérisent par leur durée, sans visibilité pour l'agent et l'employeur / le hiérarchique sur la date de retour à l'emploi.



Ceux qui se répètent...

Ils se caractérisent par leur **fréquence**, alternant arrêt et reprise.





2. Définir un plan d'action

S'appuyer sur les données d'absentéisme pour construire la démarche

Description de la tâche

- Constituer un groupe de travail permettra : adhésion à la démarche par tous, rédaction des procédures, validation et communication au sein de la collectivité.
- Procédures doivent préciser :
 - Critères objectifs déclenchant entretien : type, durée, fréquence de l'arrêt, ... (La mise en œuvre de critères ne doit pas interdire à l'encadrement toute prise d'initiative au cas par cas)
 - Tâches et responsabilités de chacun : Qui conduit les entretiens, durée, objectif et condition de réalisation

Étapes

- Définir un groupe de travail
- Rédiger une procédure contenant les critères objectifs retenus pour l'entretien
- Rédiger une procédure précisant les tâches et responsabilités des personnes dans la conduite de l'entretien
- Rédiger une communication auprès des agents

2. Définir un plan d'action

S'appuyer sur les données d'absentéisme pour construire la démarche

Un **référént** qui assure le suivi de la démarche et veille à l'**implication** de l'ensemble du personnel et des élus



**Constitution
du groupe de
pilotage**

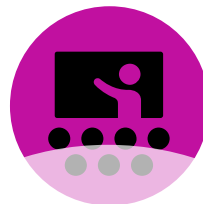


AT ou DGS, en soutien au référént, il participe et porte la démarche

Tout agent de la collectivité qui a une sensibilité sur toutes les questions de SST et une bonne qualité relationnelle



Le **médecin de prévention**, un ou plusieurs membres du **CHSCT**



ACP. Ils participent à l'analyse des situations de travail au sein des unités de travail en vue d'évaluer les risques

2. Définir un plan d'action

S'appuyer sur les données d'absentéisme pour construire la démarche

Une démarche, dynamique et positive qui présente plusieurs avantages ...



Objectifs

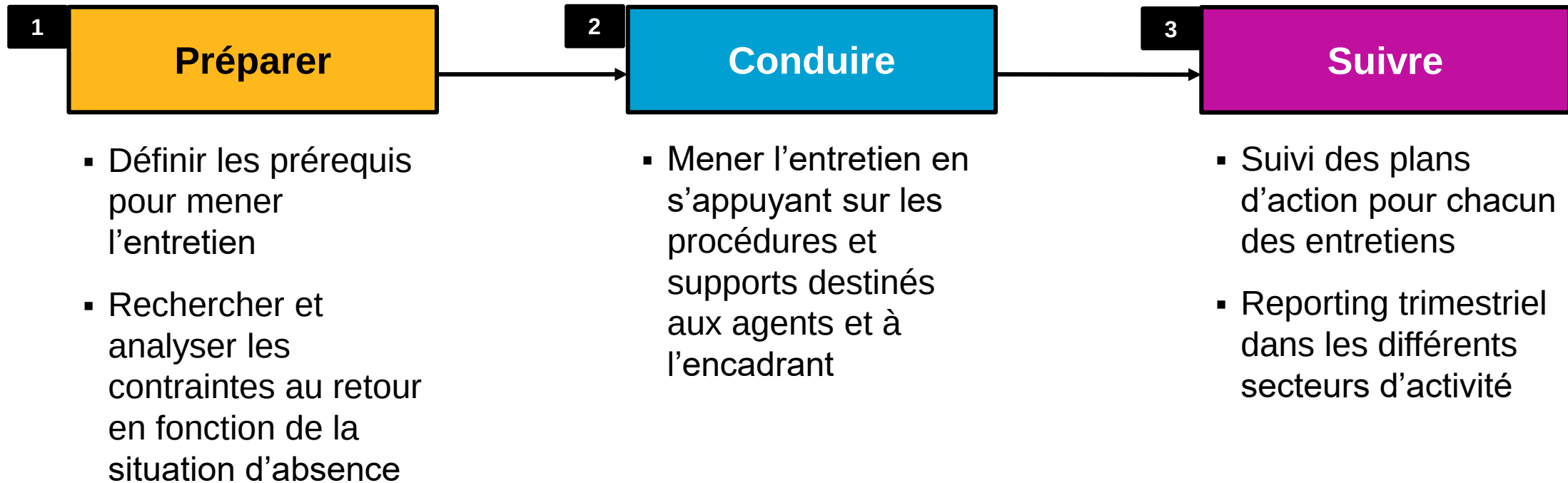
- Encourager retour et maintien dans l'emploi par un engagement direct de l'encadrement
- Favoriser le dialogue et comprendre les motivations en accordant du temps au moment de la reprise
- Faire le point sur la situation de retour. Comprendre les difficultés et les motivations

Enjeux

- La reprise du travail après une absence peut être stressante aussi bien pour l'agent que pour ses collègues.
 - La place de chacun est à refaire, les rapports sont à recréer, l'entretien peut permettre de désamorcer les appréhensions
- Lors de son retour, l'agent peut avoir perdu confiance en lui, redouter de ne pas réussir à effectuer ses tâches, son activité, ...
 - L'entretien pourra permettre d'identifier les besoins d'une remise à niveau pour l'agent à la reprise et d'adapter l'organisation du travail au regard des difficultés perçues

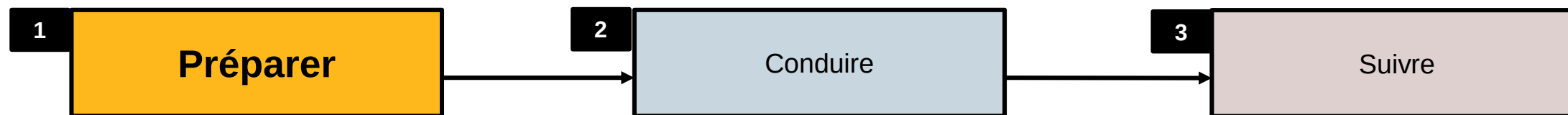
3. Analyse qualitative

Les grandes étapes de la démarche



3. Analyse qualitative

Préparer l'entretien



Description de la tâche	Etapes
Pour harmoniser les pratiques et accompagner l'encadrement dans la dynamique d'entretien il est important de rédiger un guide d'entretien destiné à l'agent et à son encadrant, garantissant l'équité entre les agents et un retour d'informations auprès de la DRH	▪ Définir un support pour détailler la situation d'absence ▪ Définir un support pour préparer la conduite de l'entretien ▪ Définir un support pour inscrire le plan d'action individuel

3. Analyse qualitative

Préparer l'entretien



3. Analyse qualitative

Préparer l'entretien

1

Respecter la vie privée de l'agent pendant l'entretien

2

Respecter le secret médical

3

Informar l'agent par écrit qu'il sera reçu à sa reprise

4

Prévoir un entretien de retour pour le jour de retour de l'agent

5

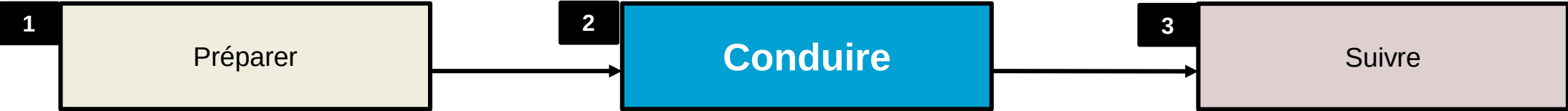
Préparer l'équipe au retour au travail du collègue arrêté

6

Préparer le bureau ou le poste de travail de l'agent avant son retour

3. Analyse qualitative

Conduire l'entretien



Description de la tâche	Etapes
Mener l'entretien avec l'agent concerné	▪ L'accueil ▪ Le constat sur la situation d'absence ▪ Echange sur le retour ▪ Le plan d'action ▪ La conclusion



3. Analyse qualitative

Conduire l'entretien

Accueillir l'agent

1

- Dans un lieu neutre et sécurisant
- Demander à l'agent comment il se sent, ses attentes, ses craintes éventuelles
- Préciser que l'équipe a été informée de son retour et est prête à l'accueillir

Etablir un constat

2

- Sur sa situation de travail et son absence (durée de l'absence notamment, impact sur la réorganisation des tâches, ...).

Etablir un plan d'action

4

- En fonction des sujets / problématiques évoquées, proposer des solutions à l'agent et / ou le rassurer sur la prise en compte de son vécu / avis ...

Conclure l'entretien

5

- Reformuler, résumer les faits et les éventuelles actions à mettre en œuvre : donner des délais
- Terminer l'entretien d'une façon positive et préciser sa disponibilité en cas de besoin

Echanger sur son retour

3

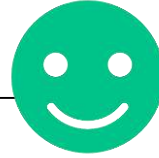
- Rassurer l'agent, lui transmettre les informations si des changements sont survenus pendant la période d'absence, discuter des éléments liés au travail (charge de travail, dossier en cours, reprise des missions pendant l'absence, ...).
- Expliciter à l'agent ses missions, les nouvelles tâches qui pourraient lui être confiées, les priorités qu'il doit prendre en compte

3. Analyse qualitative

Conduire l'entretien

A FAIRE

- Rassurer l'agent et toujours chercher à comprendre les craintes
- Utiliser un langage verbal et non verbal positif (regard, posture, mimique, ...)
- Se baser sur des faits précis, objectifs et observables
- Proposer des questions ouvertes : elles débutent par qui, quand, comment, ...
- Contenir ou calmer l'hostilité en comprenant ce qui effraie ou est mal interprété
- Laisser l'agent s'exprimer, ne pas couper la parole
- Reformuler pour vérifier que l'on a bien compris et ne pas déformer les propos de l'agent



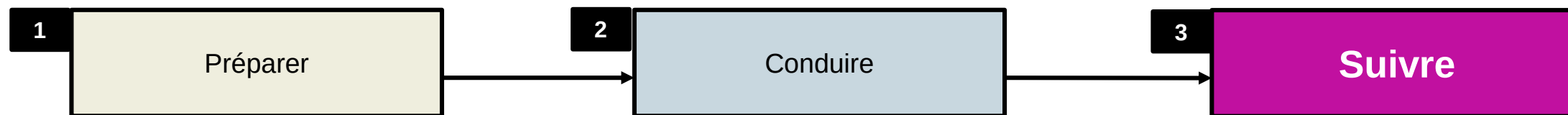
A NE PAS FAIRE

- Faire attendre
- Ne pas personnaliser l'accueil
- Ne pas avoir de temps devant de soi pour l'entretien
- Avoir des idées préconçues, interprétations
- Interrompre l'agent
- Être directif
- S'asseoir en face de l'agent les bras croisés
- Faire preuve d'agressivité, menace
- Si l'agent ne semble pas disposer à parler, reporter l'entretien



3. Analyse qualitative

Suivre l'entretien



Description de la tâche

L'ensemble des actions identifiées lors de l'entretien pour faciliter le retour au poste de l'agent est inscrit dans un document permettant de faire le point régulièrement sur l'état d'avancement et éventuellement réajuster

Etapes

Faire le point avec l'agent sur les actions en cours, sur la base d'une fréquence déterminée à l'issu de l'entretien

3. Analyse qualitative

Suivre l'entretien

Le plan d'action

Analyser et rechercher les éventuelles contraintes au retour en fonction de la situation d'absence.
Commencez à définir **un plan d'action** : aménagement du poste de travail, modification de l'organisation du travail, mobilité, temps partiel, orientation vers les experts médicaux ou sociaux compétents

Plan d'action individuel			
Actions	Moyens à mettre en œuvre	Acteurs	Echéances

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

GRAS SAVOYE, société de courtage d'assurance et de réassurance
Siège Social : Immeuble Quai 33, 33/34 quai de Dion-Bouton, CS 70001, 92814 Puteaux Cedex.
Tél : 01 41 43 50 00. Télécopie : 01 41 43 55 55. <http://www.grassavoye.com>.
Société par actions simplifiée au capital de 1 432 600 euros. 311 248 637 RCS Nanterre. N° FR 61311248637.
Intermédiaire immatriculé à l'ORIAS sous le n° 07 001 707 (<http://www.orias.fr>).
Gras Savoye est soumis au contrôle de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) 4 Place de Budapest 75436 Paris Cedex 9
© GettyImages.com ; ThinkstockPhotos.com. Gras Savoye Willis Towers Watson. Tous droits réservés.

willistowerswatson.com



GRAS SAVOYE

Willis Towers Watson 

Modélisation informatique des aménagements de postes et de locaux : un outil au service du maintien dans l'emploi

Monsieur Kevin SENDEL (ergonome AGESTRA)

Ordre du jour

- **Une démarche globale et participative pour réduire l'absentéisme**
- **Les nouvelles technologies au service d'une démarche**
 1. Comprendre le travail
 2. Transformer le travail
- **Illustrations**
- **Temps d'échanges (10-15 minutes)**

Une démarche globale et participative pour réduire l'absentéisme

Etapes clés

- Analyse de la demande

- Analyse des indicateurs (AT, MP, absentéisme)
- Recueil des attentes/enjeux
- Reformulation des objectifs d'intervention

- Analyse du poste centrée sur le travail réel

- Identification des contraintes du poste par le **biais d'outils**
- Identification des causes probables
- Identification des effets probables

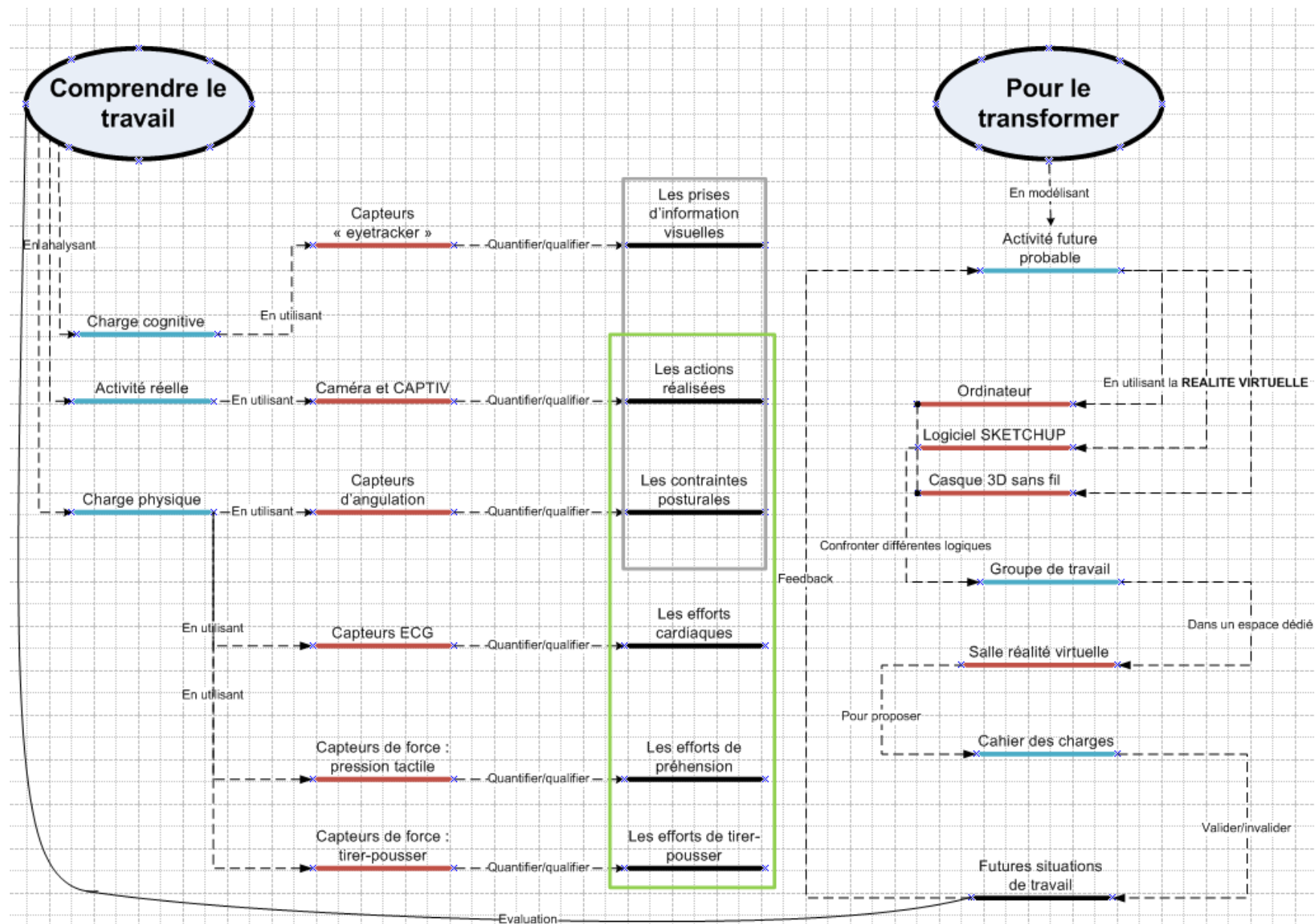
- Axes d'amélioration

- Proposition d'axes d'amélioration techniques, organisationnels et ou humains
- Co-construction avec l'ensemble des acteurs concernés

- Evaluation

- Rétrospection sur les étapes précédentes

Focus sur la démarche



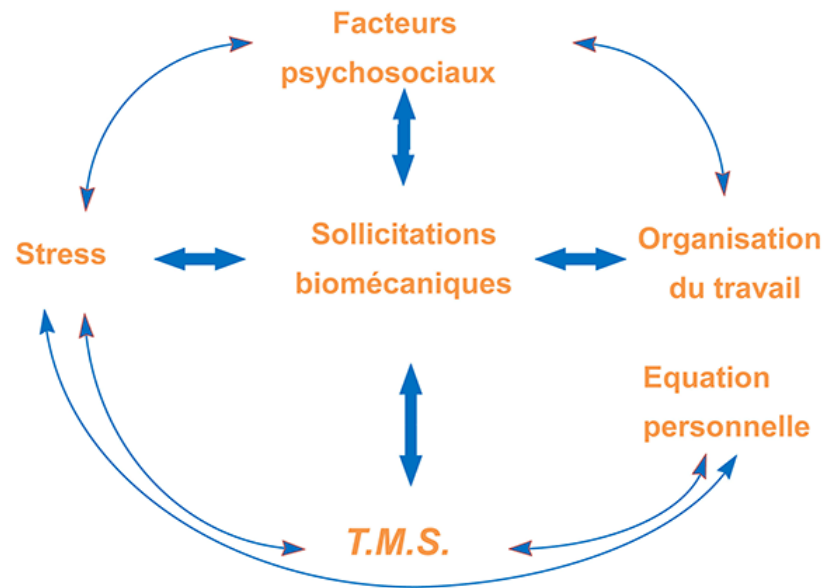
Les nouvelles technologies au service d'une démarche

1 . Comprendre le travail

Informations pratiques

Comprendre les Troubles MusculoSquelettiques

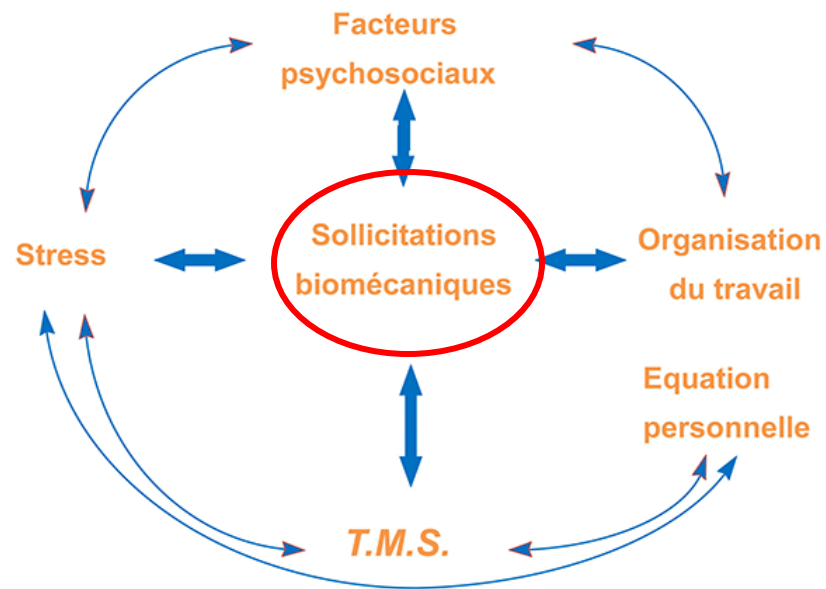
Dynamique d'apparition des TMS



Informations pratiques

Comprendre les Troubles MusculoSquelettiques

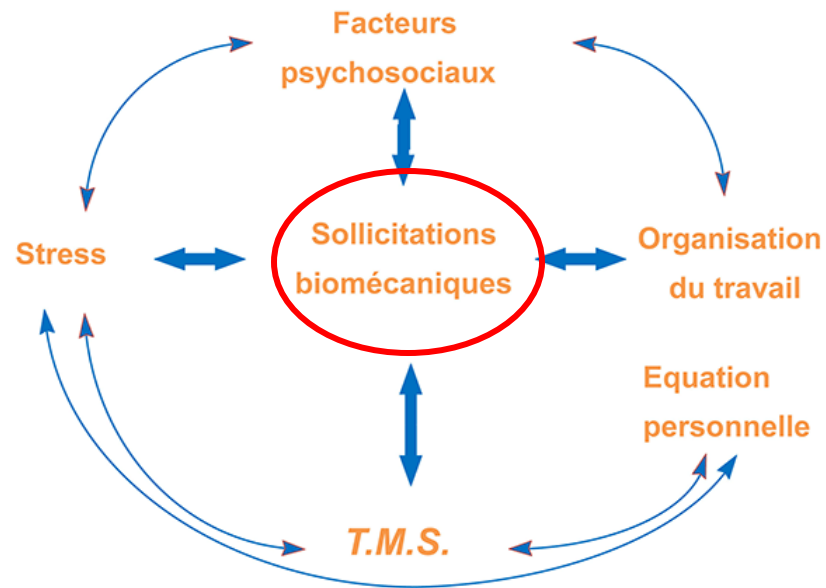
Dynamique d'apparition des TMS



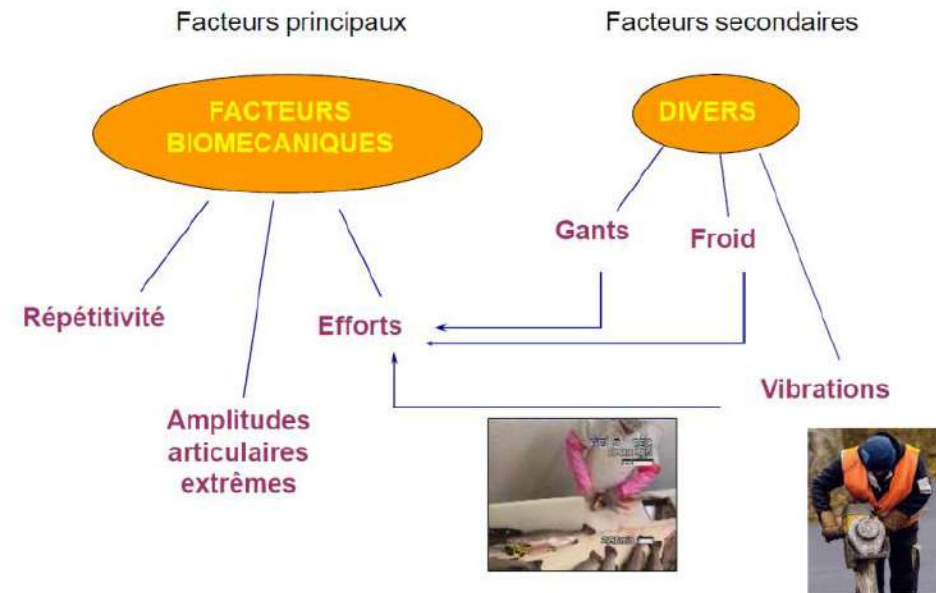
Informations pratiques

Comprendre les Troubles MusculoSquelettiques

Dynamique d'apparition des TMS



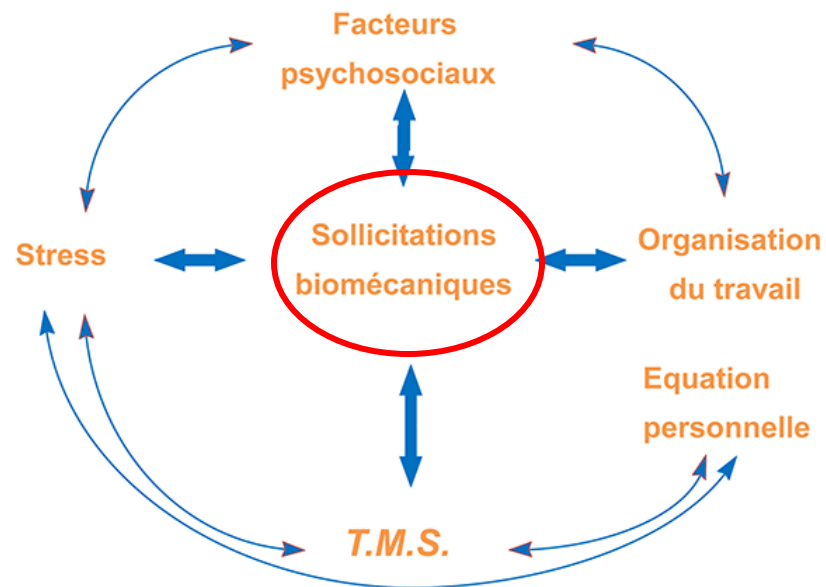
Facteurs biomécaniques



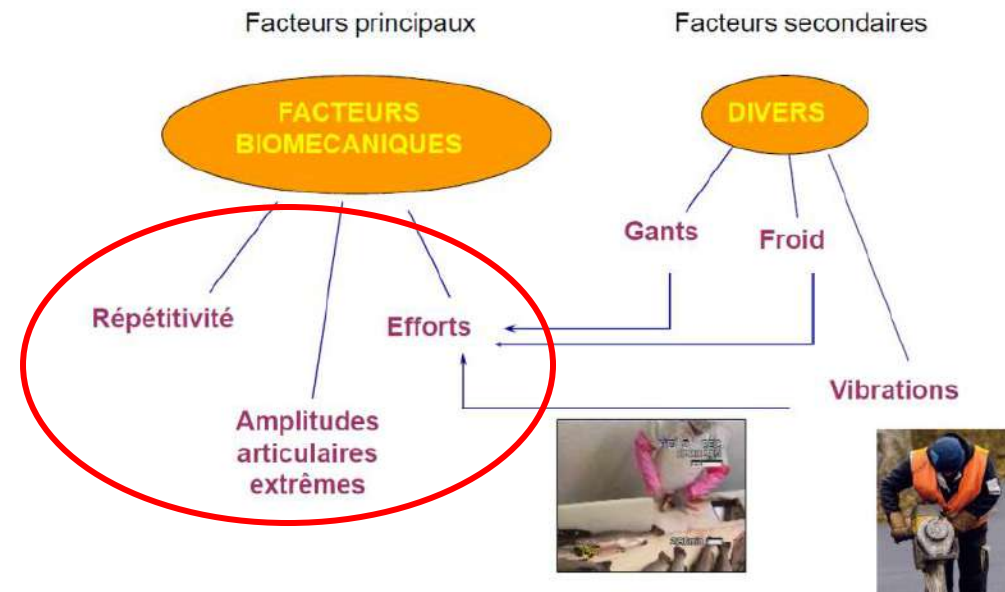
Informations pratiques

Comprendre les Troubles MusculoSquelettiques

Dynamique d'apparition des TMS



Facteurs biomécaniques



Outils à disposition

Evaluation des contraintes du poste de travail



Capteurs posturaux

- Enregistrent en continu la position des segments corporels
- Corrélation des postures aux actions codifiées pour identifier les causes des problématiques

Capteurs d'efforts

- Quantification des contraintes (intensité, durée, fréquence)

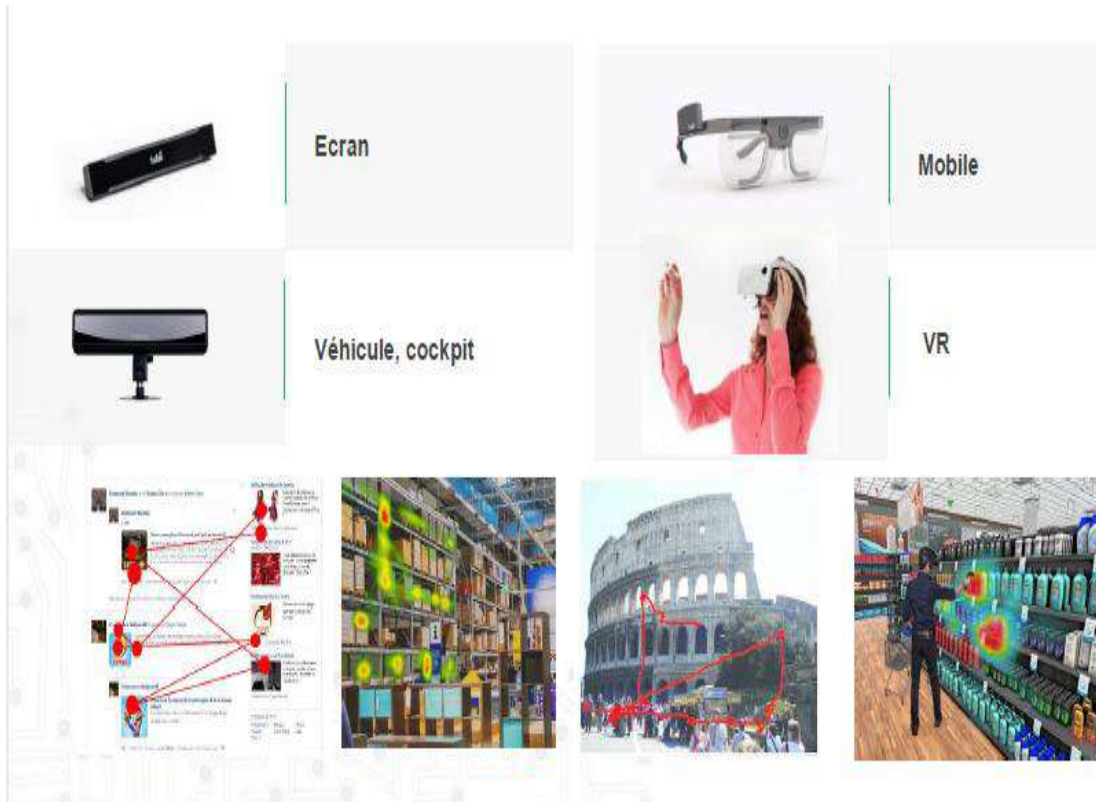


Ceinture + capteur
fréquence cardiaque

Ces outils présentent un intérêt particulier notamment dans le cadre d'études sur les Troubles MusculoSquelettiques.

Outils à disposition

Prise d'informations visuelles



- Technique novatrice dans les services de santé au travail
- Suivi exhaustif de la prise d'informations visuelles
- Mise en discussion des modes opératoires
- Reproductibilité des conditions d'observation

Les nouvelles technologies au service d'une démarche

2 . Transformer le travail

Outils à disposition

Réalité virtuelle ^(1/2)



- Immersion du salarié dans les futures situations de travail modélisées envisagent d'augmenter représentation de l'opérateur
- Représentation globale du projet afin d'intégrer des repères de conception (éclairage, communication, etc.)
- Evaluation anticipée des contraintes
- Identification des bonnes pratiques et sensibilisation des salariés à ces dernières



Outils à disposition

Réalité virtuelle (2/2)



Visualisation macroscopique



Visualisation microscopique

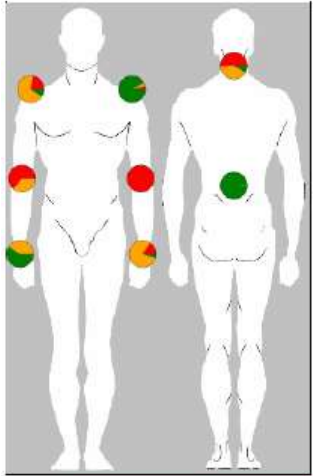
L'élaboration de scénarii de travail testés par le salarié permet de valider le projet en termes de :

- Définition de l'espace (accessibilité, circulation, déplacements...)
- Aménagement de poste (hauteur des plans de travail, choix des postures...)
- Implantation des outils par rapport aux zones d'atteintes
- Implantation des sources d'informations visuelles
- Implantation du poste par rapport aux autres postes
- Circulation des matières et des personnes

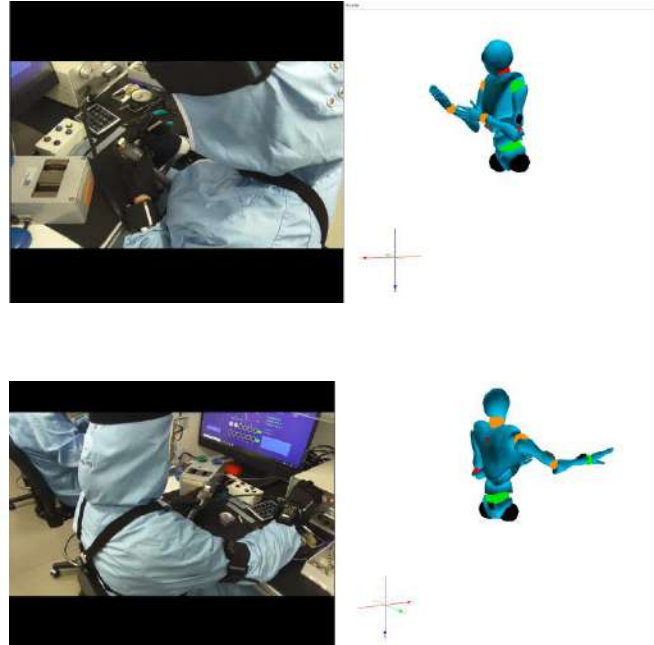
...

Présentation d'interventions

Exemple d'analyse



Articulations	Zones vertes	Zones orange	Zones rouges
Nuque			
Flexion / Extension	8,5 %	40,4 %	51 %
Bas du dos			
Flexion / Extension	99,6 %	0,4 %	0 %
Epaule droite			
Rotation verticale /	9,7 %	67,5 %	22,8 %
Epaule gauche			
Rotation verticale /	91,9 %	4,8 %	3,3 %
Coude droit			
Flexion / Extension	0 %	36,2 %	63,8 %
Coude gauche			
Flexion / Extension	0 %	0 %	100 %
Poignet droit			
Flexion / Extension	58,7 %	41,3 %	0 %
Poignet gauche			
Flexion / Extension	5,5 %	79 %	15,4 %



Causes principales des contraintes

Cervicales

- Distance œil – Tâche

Epaule droite - Coudes

- Emplacement des outils
- Position magnétiseur

Poignets

- Manipulation machine

Facteurs de ressources

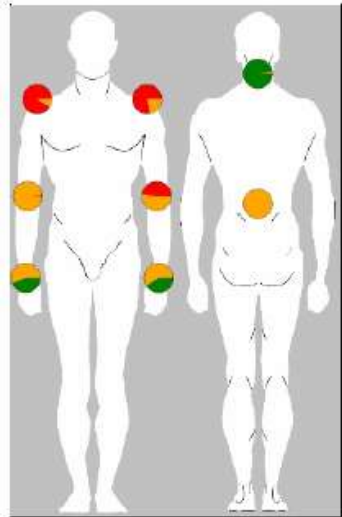
Cervicales

- Utilisation d'un miroir

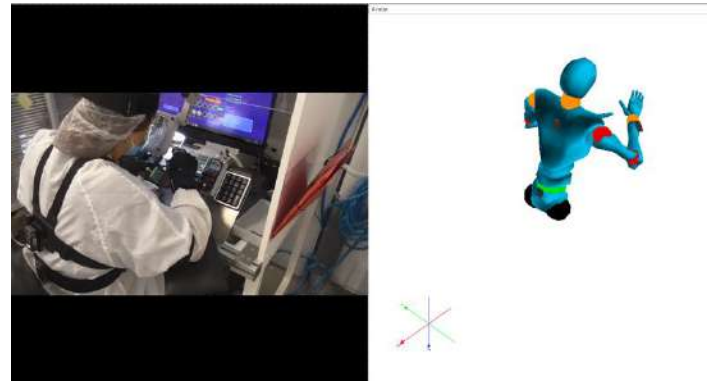
Epaules – coudes

- Installation au poste de travail

Exemple d'analyse



Articulations	Zones vertes	Zones orange	Zones rouges
Nuque			
Flexion / Extension	97,2 %	2,6 %	0,2 %
Bas du dos			
Flexion / Extension	0 %	100 %	0 %
Epaule droite			
Rotation verticale /	0 %	8,9 %	91,1 %
Epaule gauche			
Rotation verticale /	0 %	22,1 %	77,9 %
Coude droit			
Flexion / Extension	0,1 %	99 %	1 %
Coude gauche			
Flexion / Extension	0 %	51,8 %	48,2 %
Poignet droit			
Flexion / Extension	44 %	55,9 %	0,1 %
Poignet gauche			
Flexion / Extension	40,9 %	59,1 %	0 %



Une installation rapide, ainsi qu'une organisation inadéquate de son espace de travail peut engendrer des contraintes importantes au niveau des épaules.

Dans cette situation, le réglage des accoudoirs augmente les contraintes posturales.

Exemple d'interprétation

Les postures contraignantes sont liées :

- Type de poste (nouveau – ancien)
- Aménagement du poste (position des outils, magnétiseur, etc.)
- Installation au poste
- Matériels utilisés (loupes, accoudoirs, supports)
- Travail prescrit (contrainte métier)

D'après l'analyse, les améliorations apportées contribuent à réduire les contraintes posturales.

Néanmoins, l'installation au poste de travail, **l'organisation individuelle**, ainsi que le **matériel utilisé** peuvent avoir un impact sur ces contraintes.

Exemple de modélisation 3D

Exemple de modélisation 3D

<u>Sujet</u>	<u>Aménagement actuel</u>	<u>Propositions</u>
<u>Hauteur de la borne</u>	Contraintes au niveau des épaules (antépulsion >60°) et des coudes	Limiter les contraintes en : - supprimant le comptoir d'accueil - prévoyant le passage de documents au niveau du plan de travail
<u>Orientation du bureau</u>	Contraintes au niveau des cervicales pour accueillir le public	Limiter les contraintes en : - disposant les écrans face aux personnes accueillies
<u>Disposition de l'écran</u>	Reflets sur l'ordinateur ou éblouissements liés à la disposition des écrans par rapport aux fenêtres	- disposant les écrans perpendiculaires aux fenêtres
<u>Espace de tri</u>	Espace de travail limité pour trier les documents	Augmenter l'espace de tri des documents en créant un espace dédié : table de tri sur roulette ?
<u>Hauteur de la machine</u> <u>« mise sous pli »</u>	Contraintes au niveau des épaules (antépulsion >60°) et des coudes	Limiter les contraintes en réduisant la hauteur du support de la machine (environ 70 cm)
<u>Station assise prolongée</u>	Position statique liée aux activités de travail	Limiter les contraintes en mettant à disposition un bureau réglable en hauteur électrique

Exemple de modélisation 3D



<u>Sujet</u>	<u>Aménagement actuel</u>	<u>Propositions</u>
<u>Hauteur de la borne</u>	Contraintes au niveau des épaules (antépulsion >60°) et des coudes	Limiter les contraintes en : - supprimant le comptoir d'accueil - prévoyant le passage de documents au niveau du plan de travail
<u>Orientation du bureau</u>	Contraintes au niveau des cervicales pour accueillir le public	Limiter les contraintes en : - disposant les écrans face aux personnes accueillies - disposant les écrans perpendiculaires aux fenêtres
<u>Disposition de l'écran</u>	Reflets sur l'ordinateur ou éblouissements liés à la disposition des écrans par rapport aux fenêtres	
<u>Espace de tri</u>	Espace de travail limité pour trier les documents	Augmenter l'espace de tri des documents en créant un espace dédié : table de tri sur roulette ?
<u>Hauteur de la machine « mise sous pli »</u>	Contraintes au niveau des épaules (antépulsion >60°) et des coudes	Limiter les contraintes en réduisant la hauteur du support de la machine (environ 70 cm)
<u>Station assise prolongée</u>	Position statique liée aux activités de travail	Limiter les contraintes en mettant à disposition un bureau réglable en hauteur électrique

Exemple de modélisation 3D



<u>Sujet</u>	<u>Aménagement actuel</u>	<u>Propositions</u>
<u>Hauteur de la borne</u>	Contraintes au niveau des épaules (antépulsion >60°) et des coudes	Limiter les contraintes en : - supprimant le comptoir d'accueil - prévoyant le passage de documents au niveau du plan de travail
<u>Orientation du bureau</u>	Contraintes au niveau des cervicales pour accueillir le public	Limiter les contraintes en : - disposant les écrans face aux personnes accueillies - disposant les écrans perpendiculaires aux fenêtres
<u>Disposition de l'écran</u>	Reflets sur l'ordinateur ou éblouissements liés à la disposition des écrans par rapport aux fenêtres	
<u>Espace de tri</u>	Espace de travail limité pour trier les documents	Augmenter l'espace de tri des documents en créant un espace dédié : table de tri sur roulette ?
<u>Hauteur de la machine « mise sous pli »</u>	Contraintes au niveau des épaules (antépulsion >60°) et des coudes	Limiter les contraintes en réduisant la hauteur du support de la machine (environ 70 cm)
<u>Station assise prolongée</u>	Position statique liée aux activités de travail	Limiter les contraintes en mettant à disposition un bureau réglable en hauteur électrique

Exemple de plan d'actions

Tâche	Constats (avant)	Axes d'amélioration	Priorité
Accueil physique	Outils utilisés Contraintes posturales poignets, épaules, cervicales	Souris verticale	●
		Clavier plat avec pavé numérique détachable et replier les pieds du clavier	●
		Porte documents inclinable	●
		Régler le bord supérieur de l'écran au niveau des yeux	●
		Laisser un espace de 10 à 15 cm entre le bord de la table et le clavier	●

CLOTURE DU COLLOQUE

Merci à tous et à l'année prochaine !