

17<sup>e</sup> édition : Journée santé  
et sécurité au travail

**JEUDI 14  
NOVEMBRE  
2019**

*De la qualité de vie au travail —  
— à la qualité du travail*



## **L'étude ergonomique : une démarche de co- construction pour la qualité de vie au travail**

**Retour d'expérience de la Mairie d'Ivry-sur-Seine**



Caroline CIVET  
Responsable du secteur Prévention  
Mairie d'Ivry-sur-Seine



# Origine de la demande

- Un niveau d'absentéisme élevé dans le service

Expliqué par des  
facteurs de pénibilité  
physique ?

→ Point de vue du service  
→ Demande affichée

Expliqué par des  
facteurs psychosociaux  
?

→ Point de vue de la DRH  
→ Demande sous-jacente

Position de  
l'ergonome ?



# Méthode d'intervention

- **Une phase de diagnostic**
  - **Analyse des facteurs de pénibilité physique**
    - Observations ouvertes
    - Proposition d'hypothèses
    - Observations systématiques
  
  - **Analyse des facteurs de risques psychosociaux**
    - Entretiens individuels
  
- **Une phase de construction des préconisations**
  - Animation de groupes de travail



# Présentation du service

- **Service ATSL : Accueil des Temps Scolaires et de Loisirs**
  - Le plus grand service de la Mairie: 461 postes
  - 2 secteurs : animation / technique
  
- **L'étude porte sur le secteur technique :**
  - 272 agents permanents
  - répartis sur 28 écoles maternelles et élémentaires
  - 2 métiers concernés par l'étude : ATSEM et AER (Agents d'Entretien et de Restauration)
  - 85% de femmes
  - Moyenne d'âge : 45,4 ans
  - Maladie ordinaire : 84% des absences
  - En 2015 : la MO représente 871 absences et 4558 jours d'absence



# Présentation du service

- **L'absentéisme : quand la recherche de solutions dévoile de nouveaux problèmes**
  - **Remplacements et renforts d'effectifs :**
    - Mise en place de postes vacataires et d'emplois saisonniers pour réguler la charge cyclique
    - Remplacement des absences longues (CLM, CLD, congés maternité...) par la DRH
    - Présence d'un pool d'agents volants pour compenser les absences ponctuelles et courtes
    - Déplacements d'agents d'une école à l'autre en cours de journée pour équilibrer les effectifs

## Observations :

- l'absentéisme tend à augmenter avec la mise en place des remplacements
- le rééquilibrage des effectifs en cours de journée participe à l'absentéisme (« si on est en effectif plein, on va nous retirer quelqu'un pour compléter une autre école... »)



# Présentation du service

- **L'absentéisme : quand la recherche de solutions dévoile de nouveaux problèmes**
  - **Élaboration d'un protocole en cas d'absence non remplacée :**
    - **Élaboré en concertation avec les agents**
    - **Détermine les tâches supprimées, allégées ou maintenues en fonction du niveau d'absentéisme**

**Observations : le protocole n'est pas respecté**

- **missions ne pouvant être supprimées ou allégées**
- **remise en question du sens du travail (« nous sommes là pour les enfants, notre rôle est qu'ils arrivent dans une classe propre »)**
- **missions d'entretien rendues plus difficiles si pas réalisées sur de longues périodes (« le mode dégradé, ça devrait être de temps en temps, mais c'est permanent. On l'a banalisé »)**



# L'étude ergonomique : la phase de diagnostic

- **Hypothèse : vérifier l'existence d'une corrélation entre absentéisme et pénibilité**
- **Comparaison entre écoles présentant un niveau élevé vs. niveau faible d'absentéisme**
- **Observations dans 4 écoles :**

<b>Maternelle Absentéisme +</b>	<b>Maternelle Absentéisme -</b>
<b>Elémentaire Absentéisme +</b>	<b>Elémentaire Absentéisme -</b>

- **Chronique d'activité permettant de quantifier les contraintes physiques**



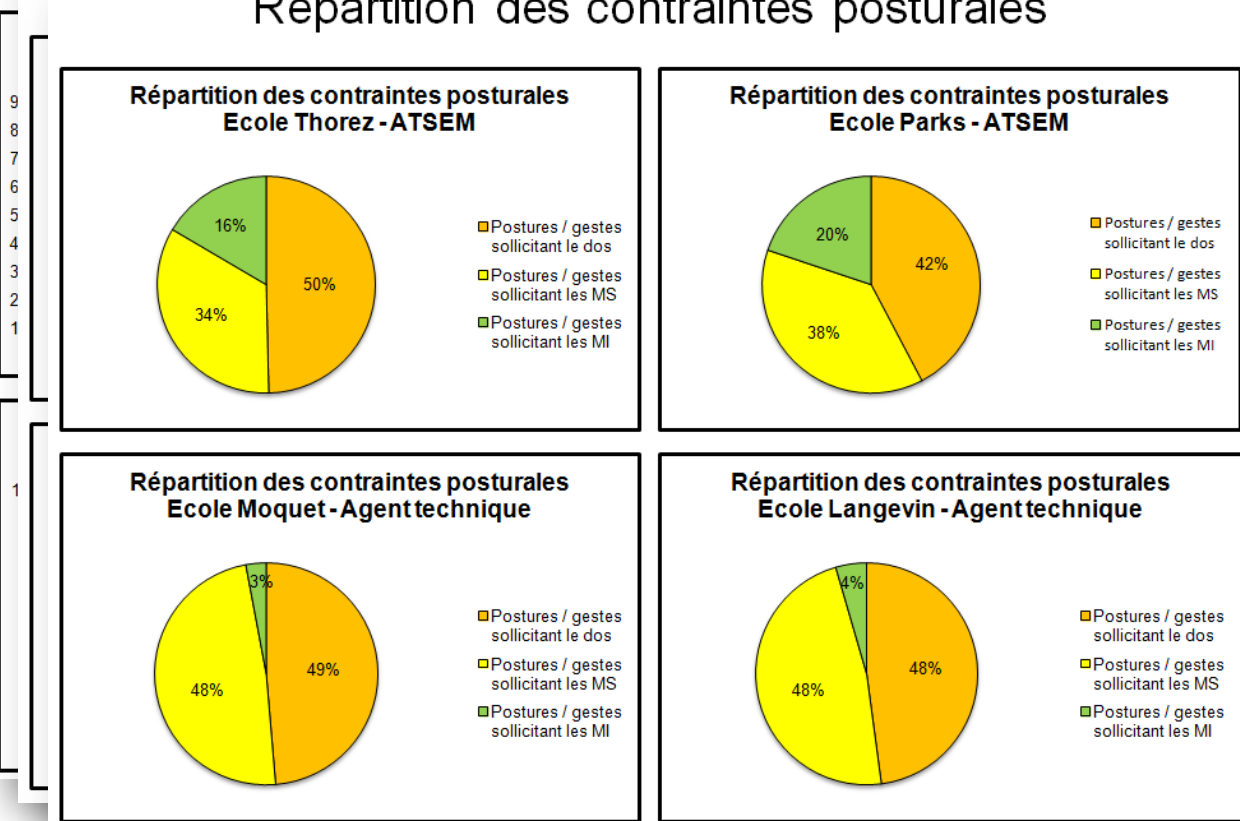




# L'étude ergonomique : la phase de diagnostic

## ■ Résultats des observations

Répartition des activités  
Répartition des contraintes physiques en pourcentage  
Répartition des contraintes posturales





# L'étude ergonomique : la phase de diagnostic

- **Résultats des observations**
  - **Contraintes physiques différentes entre ATSEM et AER**
  - **Résultats similaires au sein du même métier**

**Conclusion : pas de corrélation entre absentéisme et pénibilité physique**

**Poursuite du diagnostic : analyse des éléments organisationnels et psychosociaux**



# L'étude ergonomique : la phase de diagnostic

## ■ Entretiens individuels

### → Entretiens individuels :

- Réalisés auprès de 12 agents (ATSEM, AER, agents volants, encadrants)
  
- Thèmes abordés pendant les entretiens :
  - pénibilité physique (qu'est-ce qui vous semble le plus pénible ?)
  - moyens (matériel, entraide, solidarité, formation, autonomie...)
  - organisation du travail et des missions (organisation des tâches, horaires, charge de travail, consignes...)
  - facteurs de risques psychosociaux (rapport Gollac)
  - causes de l'absentéisme selon les agents



# L'étude ergonomique : la phase de diagnostic

## Pénibilité

- Les missions restauration (notamment la plonge et les livraisons)
- Les missions d'entretien dans les écoles maternelles (dimensions du mobilier)
- Les missions d'entretiens (ports de charges et répétitivité)
- Les grands ménages

## Moyens

- Matériel de travail globalement satisfaisant (excepté pour les lave-vaisselles souvent en panne)
- Difficultés liées au poids du mobilier et à l'agencement de certaines écoles
- Souhait de suivre de la formation à la prévention des risques liés à l'activité physique
- Équilibre autonomie-cadrage satisfaisant
- Réponses hésitantes ou nuancées concernant l'entraide et la solidarité dans les collectifs

## Organisation

- Sentiment que le mode dégradé est devenu la norme, a été banalisé
- Moyens et organisation adaptés lorsque les effectifs sont au complet mais insuffisants pour pallier à l'absentéisme
- Insuffisance des mesures prises pour faire face à l'absentéisme (déplacements d'agents en cours de journée mal vécus, protocole mode dégradé non respecté...)



# L'étude ergonomique : la phase de diagnostic

## Facteurs RPS

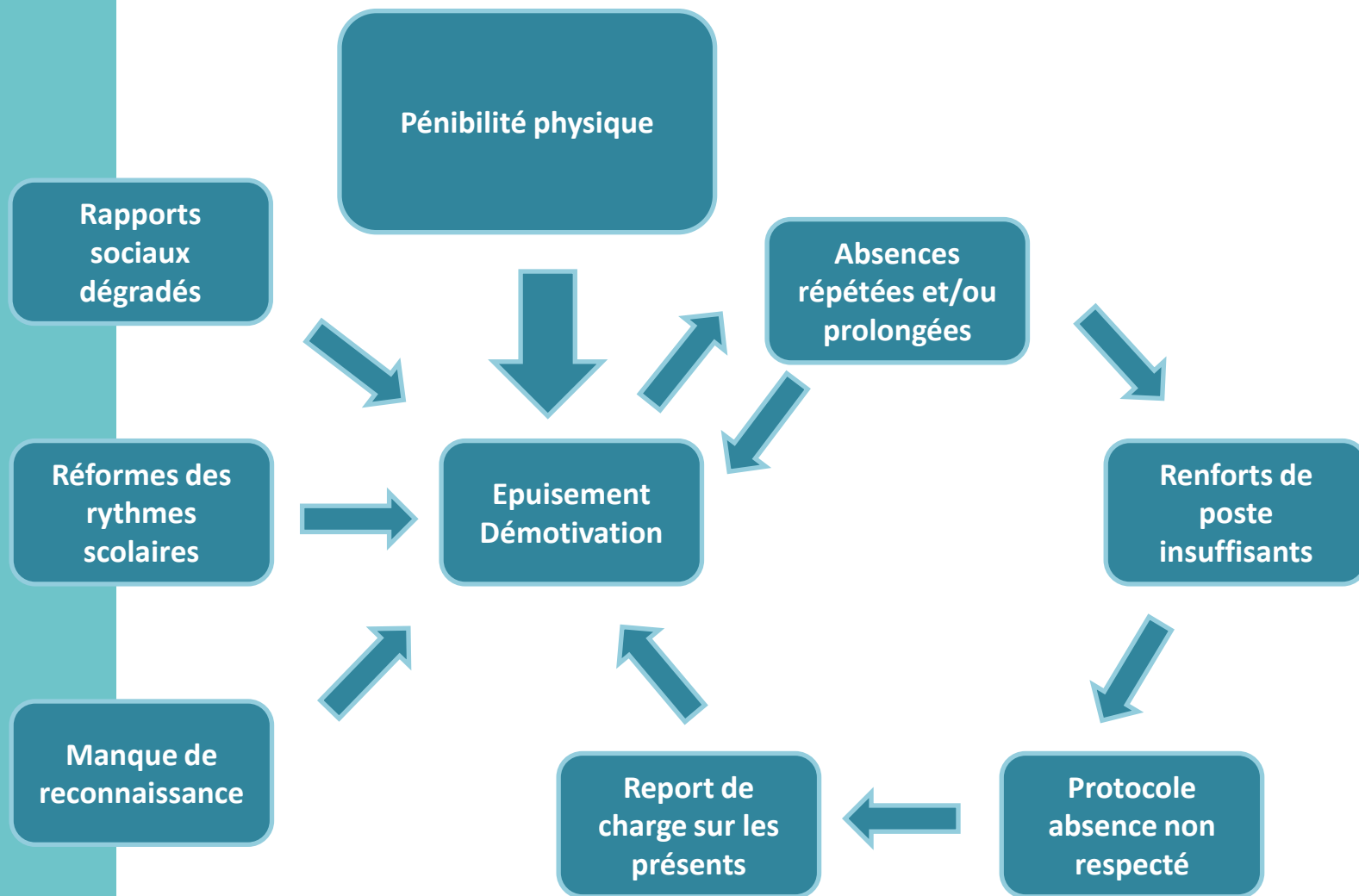
- Adéquation objectif-moyens : le niveau d'absentéisme entraîne une inadéquation
- Rapports sociaux au travail : variables d'une équipe à l'autre (tensions, conflits, entraide et solidarité pas systématiques...)
- Reconnaissance du travail : sentiment de manque de reconnaissance non ciblé, sentiment de travail inutile et de qualité empêchée (lié au travail en sous-effectif)
- (in)sécurité des situations de travail : réformes des rythmes scolaires entraînant de l'incertitude

## Absentéisme

- La pénibilité des tâches qui use les agents et se traduit par des absences et des maladies professionnelles
- Une très mauvaise ambiance de travail dans certaines équipes
- Des absences répétées, prolongées et perçues comme abusives (même si justifiées administrativement)
- L'épuisement et/ou la démotivation de certains agents suite aux absences abusives et répétées des autres qui génèrent un report de charge et une désorganisation du service



# L'étude ergonomique : la phase de diagnostic





# L'étude ergonomique : la phase de co-construction

## ■ Organisation des groupes de travail

→ Objectif : co-construction du plan d'action

→ Validé par le COFIL et le CHSCT

→ 4 groupes de travail :

- **ATSEM**
- **Agents d'entretien - restauration**
- **Encadrants de proximité**

- **Groupe mixte**  
**Directrice, responsable du secteur, responsable GRH, responsables géographiques et représentants des trois premiers groupes**

**ATELIERS**  
Propositions de mesures  
à mettre en place

**DISCUSSION**  
Espace de dialogue sur  
les mesures proposées



# L'étude ergonomique : la phase de co-construction

## ■ Contenu des ateliers

- 1<sup>e</sup> partie : présentation du diagnostic et initiation à la prévention
- 2<sup>e</sup> partie : atelier (travail en sous groupes, mise en commun)
  
- La consigne :

« Par groupe de 2 ou 3 personnes ;

Complétez le tableau qui vous a été distribué :

1. Complétez la liste de contraintes pour chaque activité ;
2. Décrivez les mesures de prévention déjà existantes ;
3. Proposez de nouvelles mesures de prévention.

Vos propositions devront se basées sur :

- les 9 principes de prévention
- les 3 niveaux de prévention
- et être variées en tenant compte des aspects matériels mais aussi organisationnels et humains

À la fin, nous mettrons nos résultats en commun. »





# L'étude ergonomique : la phase de co-construction

## ■ Contenu des ateliers

Groupe de travail : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Activité	Description des contraintes	Mesures de prévention existantes	Mesures de prévention proposées
Entretien des sols	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestes répétitifs de godille (solicitation des articulations des membres supérieurs)</li> <li>- déplacement et/ou manutention de mobilier</li> <li>- port de seaux</li> <li>- flexions de dos (si manche à balai trop court)</li> <li>- flexion de nuque (prise d'information visuelle)</li> <li>- travaux ou lavage de vitres non prévus pouvant entraîner une remise en état supplémentaire des locaux</li> </ul>		
Rangement de la classe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- position accroupie sollicitant les membres inférieurs</li> <li>- flexion de dos pour ramasser les jouets ou objets au sol</li> <li>- saisie d'objets sollicitant les membres supérieurs</li> <li>- déplacement et/ou manutention d'objets (caissons, meubles, chaises...)</li> <li>- retour anticipé de certains enseignants compliquant la remise en état des classes</li> </ul>		
Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manutention de pièces de vaisselle</li> <li>- position debout prolongée pour service du plat chaud</li> <li>- position assise prolongée sur une chaise inadaptée</li> <li>- nombreuses sollicitations des membres supérieurs pour servir et aider les enfants à couper et manger</li> <li>- flexions de dos pour servir et aider les enfants à couper et manger</li> </ul>		
Absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- report de charge occasionné par le travail en sous-effectif</li> <li>- démotivation des agents présents lors d'absences répétées et/ou prolongées de leurs collègues</li> <li>- déplacement d'agents pour renforcer une équipe en sous-effectif</li> <li>- modification d'horaire possible dans certains cas (équipe du soir)</li> </ul>		



# L'étude ergonomique : la phase de co-construction

- 61 préconisations à l'issu des groupes de travail





# L'étude ergonomique : la phase de co-construction

- **Suites données aux préconisations**
  - Restitutions aux agents ayant participé à l'étude
  - Pré-imprégnation et matériel ergonomique actuellement en test sur plusieurs écoles
  - Formation PRAP prévue pour 2020
  - Mise en place et/ou amélioration des matériels (raclettes, lavettes microfibres, chariots, sièges assis-debout, chaises ergonomiques pour adultes dans les classes, tables à langer..)
  - Amélioration des mobiliers (roulettes sous les meubles, couchettes plus légères dans les dortoirs, vaisselles plus légères)
  - Révision de la nomenclature des vêtements de travail et des EPI en cours
  - Intégration du secteur Prévention dans les projets de conception de nouveaux groupes scolaires
  - Vigilance concernant la nocivité des produits dans les critères d'achats (CCTP)
  - Adaptation des produits en fonction du revêtement de chaque école (déplacement sur site avec le prestataire)



# L'étude ergonomique : la phase de co-construction

- **Suites données aux préconisations**
  - **Mise en place de journées immersion ou vis-ma-vie entre AER, ATSEM et animateurs**
  - **Sensibilisation des enfants (participation au rangement, à la préparation des repas, organisation de rencontres avec les personnels techniques...)**
  - **Réunions mensuelles de fonctionnement**
  - **Roulement sur les groupes scolaires pour éviter l'appropriation excessive et la formation de « clans »**
  - **Concertations des agents pour les affectations dans les écoles**



# Les limites de l'étude

- **Des actions limitées sur les conditions matérielles**
  - Mises en place progressivement lors des renouvellements de matériel
  - Parfois incompatibles avec les conditions d'accueil des enfants
  - Certaines installations sont difficilement réalisables (asservissement des portes coupe-feu, locaux techniques, vestiaires, circuits de plonge, réaménagement des dortoirs...)
  
- **Des difficultés en termes d'actions concrètes contre les facteurs de risques psychosociaux**
  - Comment agir concrètement sur le sentiment de reconnaissance ?
  - Comment empêcher (toutes) les tensions au sein des collectifs ? Peut-on forcer la courtoisie et la solidarité ?
  - Comment mettre en œuvre des mesures impactant les personnels de l'éducation nationale ?



# Les limites de l'étude

- **Pas d'actions concrètes pour lutter contre l'absentéisme**
    - **À moyen-long terme, les mesures visant à maîtriser la pénibilité physique devraient permettre d'agir sur les absences liées à l'usure professionnelle**
    - **Mais comment agir concrètement sur l'absentéisme ?**
- En particulier quand des pratiques « abusives » ont été signalées ?**

- **Contrôle administratif : Un médecin a été signalé et radié mais le phénomène se poursuit**
- **Étude spécifique sur l'absentéisme : Une fois le diagnostic établi, quelles marges d'action ?**
- **Accompagnement RH sur les questions de santé, de mobilité, de reclassement, de prévention et de de GPEC : l'ampleur de la situation rendent l'accompagnement insuffisant**



# Les bénéfices apportés par l'étude

- Analyse d'une situation faisant débat et source de tensions entre le service et la DRH
  - Démarche centrée sur le travail
  - Objectivation de la situation
  - Pacification des relations
  
- Amélioration des conditions matérielles de travail
  
- Pistes d'actions co-construites avec les agents
  
- Espaces de dialogue entre les agents et la hiérarchie sur les conditions de travail



**FIN**

**Avez-vous des questions ?**