

3. LA CONDUITE DE RÉUNION - LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS FACE AUX DYSFONCTIONNEMENTS DE L'ENTREPRISE

Programme

1. La conduite de réunion

1. Quel type de réunion ? : Les différents types de réunions.
2. Quelle organisation ? : Les préalables.
3. Le déroulement de la réunion.
4. Et après ? : Le compte-rendu.

2. Les dysfonctionnement sociaux en entreprise

1. L'absentéisme.
2. Le turn-over.
3. Les accidents du travail.
4. Face à ces dysfonctionnements, les vertus du dialogue.

3.1 La conduite de réunion

- Les réunions sont un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissance sur un sujet ou un problème afin de prendre des décisions collectivement. En effet les décisions prises collectivement, en accord avec les représentants des différentes entités concernées, seront beaucoup plus facilement acceptées de tous.
- Néanmoins, les réunions sont « chronophages » (c'est-à-dire « consommatrices en matière de temps ») et doivent donc être courtes et menées dans un souci d'efficacité : l'objectif fixé doit être celui d'aboutir ensemble à la mise en œuvre d'actions concrètes. L'opportunité d'une réunion doit ainsi être mûrement réfléchie afin de ne pas céder aux travers de la « réunionnite aiguë ».
- On appelle conduite de réunion l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets.

3.1.1. Quel type de réunion ? : Les différents types de réunion

- La première responsabilité du conducteur d'une réunion est de savoir quel type de réunion il va mener. Cette réflexion lui permet de choisir le rôle à assumer.
- Les réunions se différencient par le nombre de participants et par l'objectif fixé.
- Par le nombre de participants :
 - Meeting
 - Le groupe est vaste : de 500 à plusieurs milliers de personnes.
 - Le recrutement des participants est large, indifférencié, mixé.
 - Le conducteur est un « meneur » ou un « tribun ».

Ecole de prévention
et de sécurité

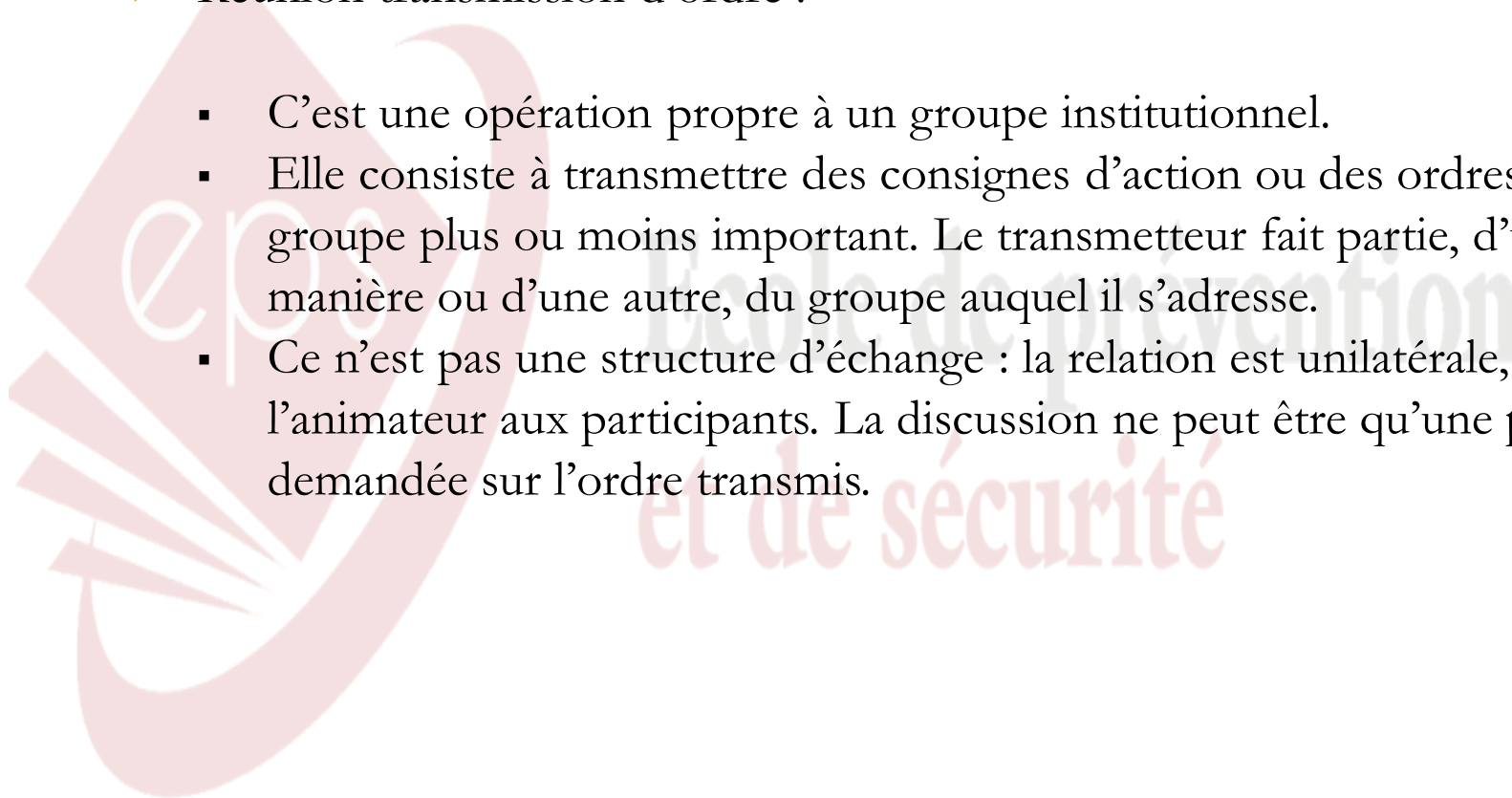
➤ Publics et auditoires

- Le groupe est moyen : de 30 à 500 personnes.
- Les participants sont filtrés ou sélectionnés.
- La structure plus formelle que celle du meeting.
- Le conférencier/orateur a un rôle d'information ou de démonstration, il n'appartient généralement pas au groupe, c'est pourquoi il est habituellement présenté.

➤ Groupes restreints

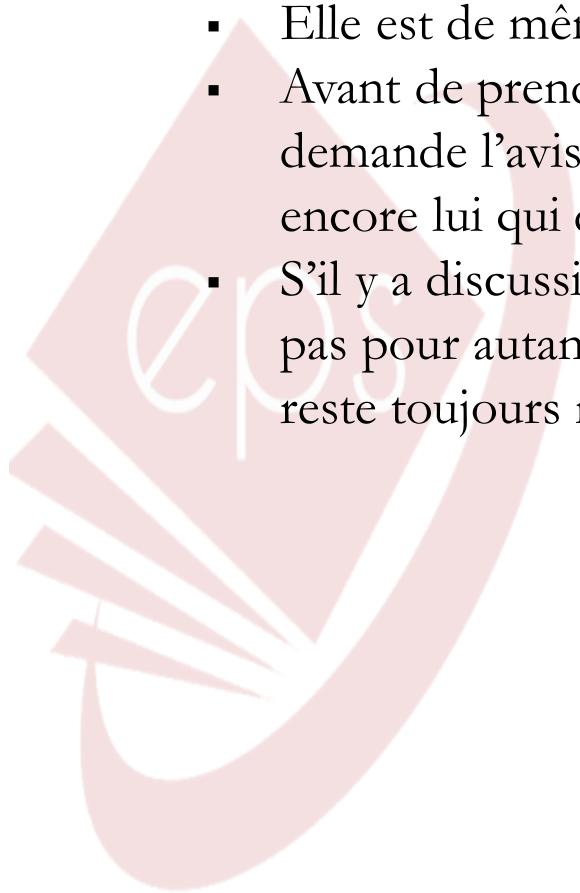
- Le groupe est constitué de 10 à 60 participants.
- Le conducteur est alors un « animateur » c'est-à-dire qu'il doit donner vie au groupe, le faire passer de l'inanimé à l'animé, sans tomber dans le chaos.

- Par l'objectif fixé :
 - Réunion transmission d'ordre :
 - C'est une opération propre à un groupe institutionnel.
 - Elle consiste à transmettre des consignes d'action ou des ordres à un groupe plus ou moins important. Le transmetteur fait partie, d'une manière ou d'une autre, du groupe auquel il s'adresse.
 - Ce n'est pas une structure d'échange : la relation est unilatérale, de l'animateur aux participants. La discussion ne peut être qu'une précision demandée sur l'ordre transmis.



➤ Réunion de sondage :

- Elle est de même nature mais de forme différente.
- Avant de prendre une décision ou de transmettre un ordre, l'animateur demande l'avis des participants. C'est lui qui choisit le sujet et c'est encore lui qui décide ce qu'il retiendra de l'apport des participants.
- S'il y a discussion plus intense que dans la transmission d'ordre, il n'y a pas pour autant échange au sens profond du terme. En effet l'animateur reste toujours maître de la décision.



École de prévention
et de sécurité

➤ Réunion d'information :

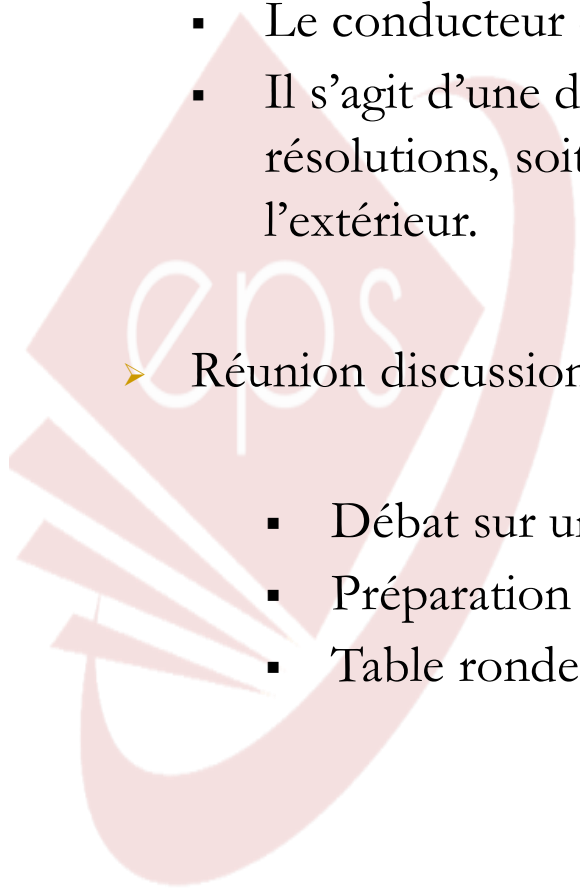
- Rentre dans le cadre où l'animateur décide.
- Les responsables choisissent le thème, le spécialiste, la méthode.
- Les participants intéressés viennent à la réunion en acceptant les contraintes, sujet, animateur, méthodes.
- La discussion n'est pas exclut mais ne remet pas en cause les données de la réunion. Il n'y a pas d'échange, ce qui ne signifie nullement que cette réunion n'entraîne pas un enrichissement mutuel : les participants reçoivent l'information qu'ils sont venus chercher et l'animateur peut découvrir à travers la discussion ou les réactions des participants des éléments leur permettant de modifier leur comportement ou leur jugement.

➤ Réunion discussion :

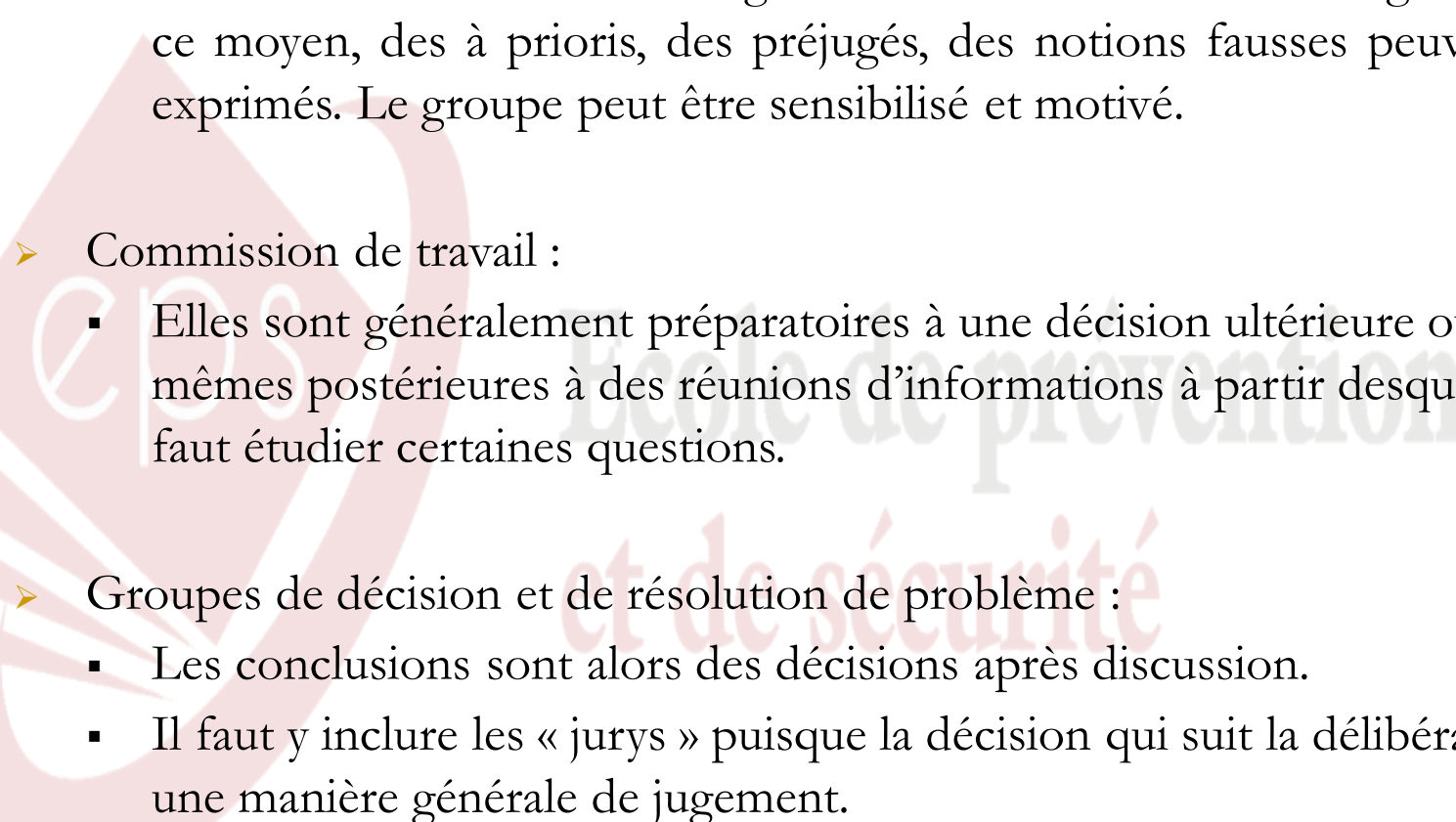
- Le conducteur est animateur.
- Il s'agit d'une discussion aboutissant soit à des prises de décision, soit à des résolutions, soit à des conclusions par rapport à un objet qui est fourni de l'extérieur.

➤ Réunion discussion à thème :

- Débat sur un sujet donné.
- Préparation d'un exposé ou d'un article en équipe.
- Table ronde sur un thème annoncé.



École de prévention
et de sécurité

- 
- Discussions préliminaires :
 - La réunion discussion est organisée avant l'information magistrale. Par ce moyen, des à priori, des préjugés, des notions fausses peuvent être exprimés. Le groupe peut être sensibilisé et motivé.

 - Commission de travail :
 - Elles sont généralement préparatoires à une décision ultérieure ou elles-mêmes postérieures à des réunions d'informations à partir desquelles il faut étudier certaines questions.

 - Groupes de décision et de résolution de problème :
 - Les conclusions sont alors des décisions après discussion.
 - Il faut y inclure les « jurys » puisque la décision qui suit la délibération est une manière générale de jugement.

3.1.2. Quelle organisation ? : Les préalables

- Objectif(s) de la réunion :

Les objectifs de la réunion sont à déterminer clairement pour savoir si la réunion, une fois terminée, a permis de les atteindre.

Il convient de les noter sur une feuille en soulignant les objectifs prioritaires, c'est-à-dire ceux auxquels on veut absolument aboutir. Indiquer ensuite les objectifs que l'on aimerait atteindre « en plus ». Enfin, indiquer les objectifs secondaires que l'on pourra éventuellement éliminer si le temps fait défaut. On obtient ainsi le plan de travail.

Pour aboutir à une position commune, il faudra à un moment canaliser l'expression libre afin de dégager une décision.

- Titre de la réunion :

Trouver un titre général à la réunion.

Cela permettra aux participants d'avoir une idée claire sur le sujet à débattre.

Par exemple : « réunion d'information sur le nouveau procédé de forage », « réunion de recherche d'idées pour le développement de nos ventes en grandes surfaces », « réunion de recherche d'idées pour l'élaboration de notre nouveau logo », etc.



Ecole de prévention
et de sécurité

- Connaissance des participants :

S'assurer de la composition des membres et de leur type de relation.

Quelles sont les personnes dont l'efficacité sera réelle pour le sujet abordé ? :

- Apport d'informations utiles
- Apport d'idées intéressantes
- Exercera une influence sur les décisions à prendre - jouera un rôle dynamique dans le groupe

Vérifier qu'il n'existe pas d'incompatibilités trop marquées entre les personnes invitées et s'assurer de la présence de chacun ou des désistements prévus.

Une feuille de présence doit être établie.

- Organisation matérielle de la réunion :

- Lieu

Choisir un lieu de réunion qui permette à chaque participant de travailler dans de bonnes conditions: espace, calme, non interférence de l'extérieur (téléphone...), salle, tables et chaises, aération, chauffage, etc.

Organiser la salle de façon à ce que la communication puisse s'établir. Disposer les tables en cercle, dans la mesure du possible.

Prévoir un espace pour les collations éventuelles et les pauses (café, jus de fruits, etc.).

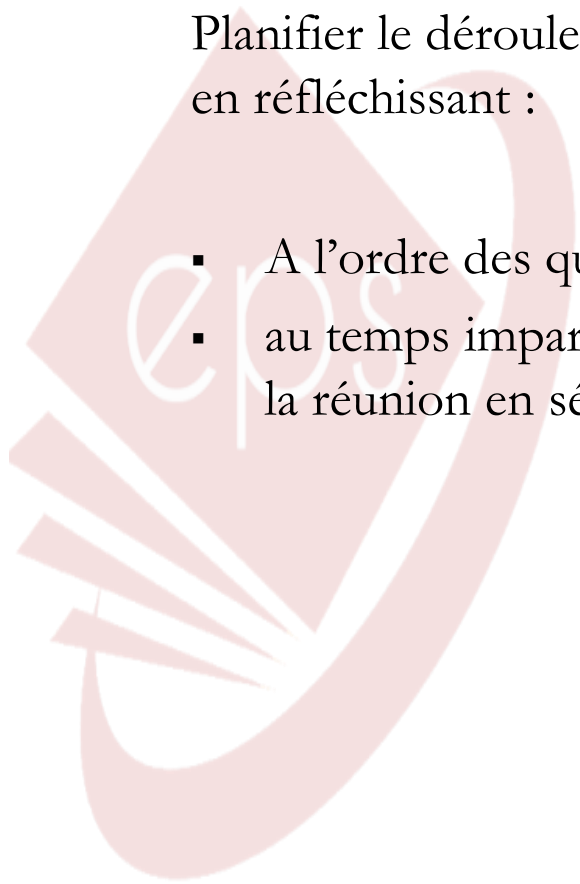
*École de prévention
et de sécurité*

➤ Durée :

Prévoir la durée de la réunion en fixant un horaire de début et de fin.

Planifier le déroulement de la réunion. Établir un plan de travail (ordre du jour) en réfléchissant :

- A l'ordre des questions abordées.
- au temps imparti à chaque sujet à traiter. Pour ce faire, essayer de découper la réunion en séquences minutées.



École de prévention
et de sécurité

Exemple : Présentation de la réunion : 5 minutes
 Présentation des participants : 10 minutes
 Présentation du sujet de débat : 10 minutes
 Débat sur le premier thème : 20 minutes
 Synthèse provisoire : 5 minutes
 Etc.

➤ Supports

S'assurer du matériel et de l'équipement disponibles et de leur bon fonctionnement : tableau(x)/paper-board(s), feutres, vidéo projecteurs, magnétoscopes et autres appareils, documents à présenter ou à remettre aux participants, etc.

Ecole de prévention

- La convocation :

Rédiger une convocation qui explique clairement les motifs de la réunion :

- Envoyer des éléments de réflexion afin d'optimiser l'efficacité des échanges et pour que les participants puissent préparer leur intervention éventuelle, argumenter... : objectifs de la réunion, plan, document préparatoire situant le contexte, et faisant éventuellement apparaître quelques questions-clés etc.
- Y faire figurer de façon explicite le titre, les objectifs, plan/ordre du jour, le type de réunion, la date, le lieu (au besoin, joindre un plan d'accès), les horaires de début et de fin.
- Préciser quels seront les participants et l'animateur.
- Envoyer les convocations assez tôt pour que les participants puissent se libérer.

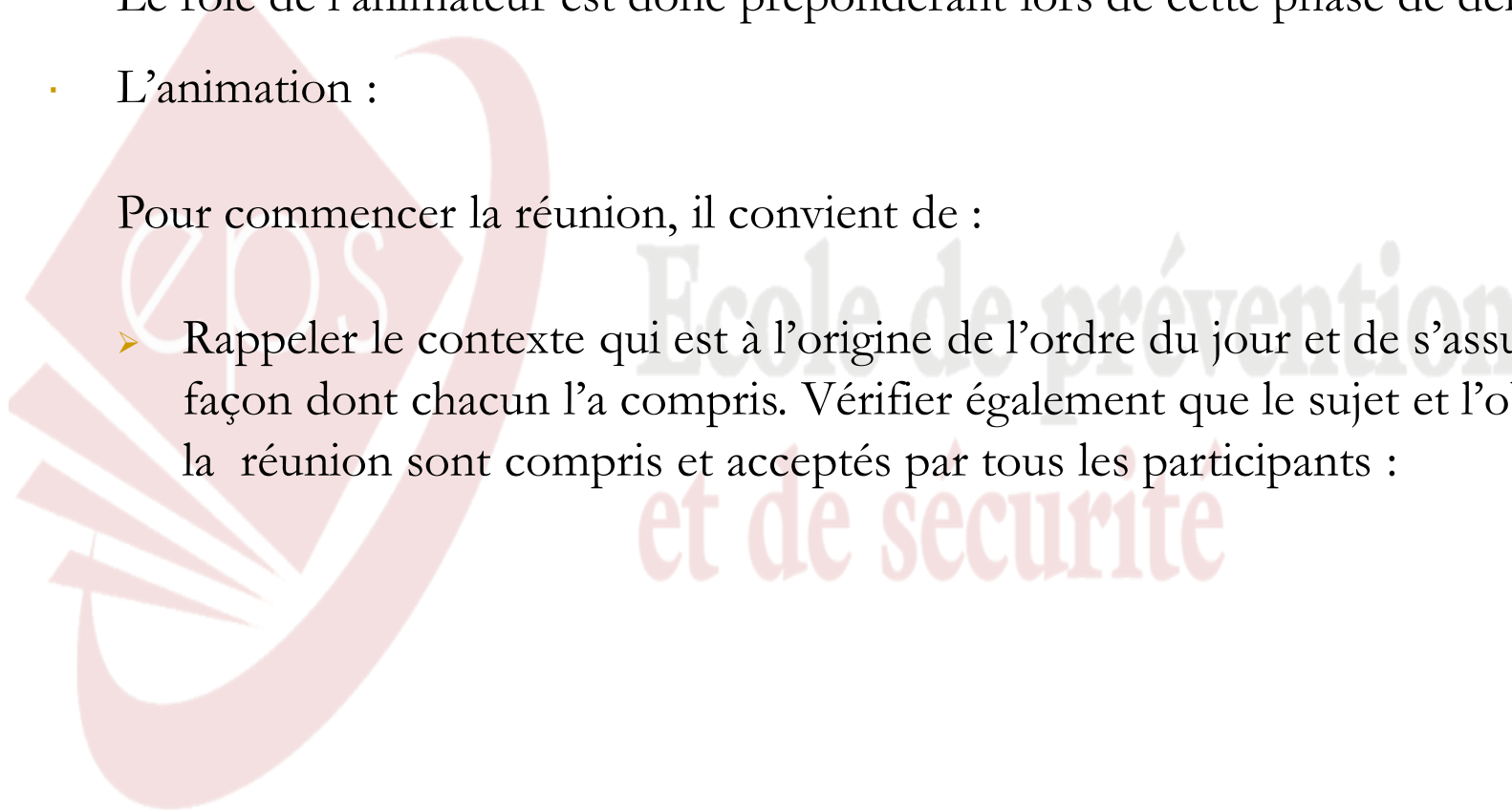
3.1.3. Le déroulement de la réunion

Le succès ou l'échec d'une réunion se joue souvent dans le premier quart d'heure. Le rôle de l'animateur est donc prépondérant lors de cette phase de démarrage.

- L'animation :

Pour commencer la réunion, il convient de :

- Rappeler le contexte qui est à l'origine de l'ordre du jour et de s'assurer de la façon dont chacun l'a compris. Vérifier également que le sujet et l'objectif de la réunion sont compris et acceptés par tous les participants :



Le contexte et le sujet :

Expliquer et noter sur un tableau :

- De quoi l'on va parler
- Pourquoi l'on a choisi ce sujet
- Quel en est l'intérêt



Ecole de prévention
et de sécurité

- Définir et répartir les rôles particuliers : secrétaire de séance, rapporteur final, personnes devant assurer le suivi et la mise en application, tenue de l'échéancier fixé, etc.
- Proposer les méthodes de travail : avantages/inconvénients; pour/contre; techniques de créativité ou autres.
- Faire se présenter les participants en effectuant un tour de table. On peut aussi utiliser des moyens de présentations originaux : présentation par dessins, présentation analogique.
- Proposer les méthodes de travail : avantages/inconvénients; pour/contre; techniques de créativité ou autres.
- Mettre les participants à l'aise, en s'efforçant d'être détendu et confiant dans le résultat de la réunion. Si le temps le permet, on peut également procéder à une courte séance d'échauffement du groupe en proposant un jeu, la résolution d'une énigme, un exercice de décontraction..., ou plus simplement une discussion à bâtons rompus autour d'un café.

- L'animateur :

Durant la réunion, l'animateur va devoir accomplir plusieurs tâches :

- Encourager les participants à s'exprimer. Veiller à la participation de chacun en régulant l'activité et en veillant à l'implication de tous les membres.
- Dynamiser le groupe et inciter les participants à approfondir leurs arguments et désaccords en les étayant de preuves.
- Interroger pour que chacun puisse prendre conscience de sa place face à la situation.
- Utiliser le « je » pour inciter les participants à l'utiliser aussi, afin d'aboutir à un « nous ».

- Reformuler pour comprendre objectivement et aider à la compréhension de chacun. La reformulation a une triple fonction : synthèse, contrôle, stimulation. Après chaque intervention importante, extraire les points essentiels de ce qui vient d'être dit et s'assurer que l'ensemble des participants est d'accord sur cette reformulation.
- Prendre des notes sur un tableau : pour que chacun constate que ses propos ont été pris en compte, pour faciliter les synthèses en cours de réunion etc.
- Ne pas hésiter à faire des synthèses partielles pour renvoyer au groupe sa progression et lui laisser entrevoir le chemin qui reste à parcourir.
- Lorsqu'il y a des silences ou des conflits, inviter le groupe à les expliquer ou à leur donner un sens et aider à la résolution de ceux-ci.
- Respecter l'ordre du jour.
- Maîtriser le temps : surveiller l'heure et la progression vers l'objectif de façon à ne pas déborder.

- La conclusion de la réunion :

Éviter de terminer hâtivement par un vague remerciement de l'animateur aux participants. Lorsque la réunion proprement dite est achevée, le travail de l'animateur n'est pas fini. Il lui reste à :

Réaliser une synthèse des propos tenus :

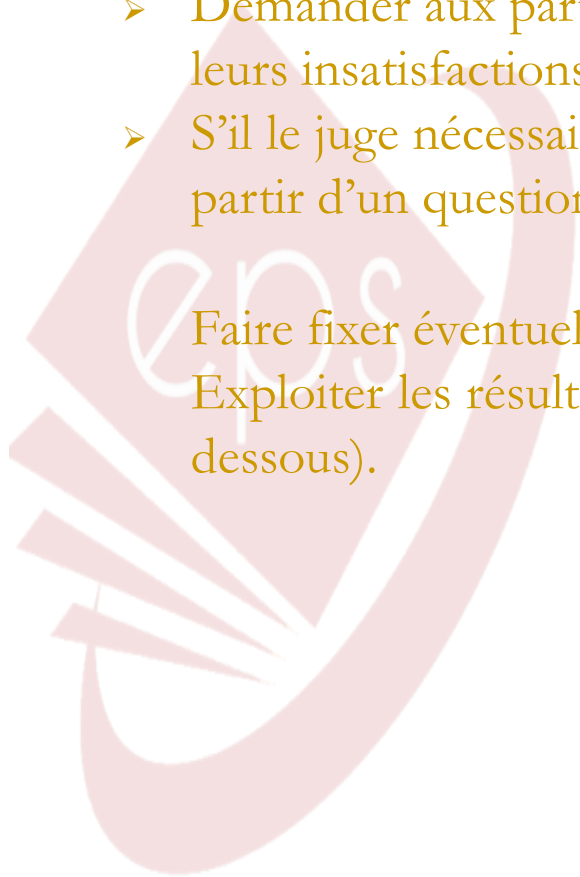
- Être bref : maximum 10 minutes
- Être concis : la synthèse consiste à mettre en ordre les idées émises. Il est donc nécessaire de les organiser selon un plan.
- Tirer les conclusions pratiques de la réunion, vérifier la compréhension des conséquences en matière de répartition du travail (qui fait quoi, dans quel ordre et en combien de temps).
- Être clair et neutre : la synthèse n'est ni un commentaire, ni une évaluation, mais un reflet fidèle du travail de groupe.
- Ne pas édulcorer le contenu des débats, ni tenter de dissimuler les oppositions.
- Vérifier que le groupe est d'accord sur les termes de la synthèse.

Analyser le comportement des participants :

- Demander aux participants comment ils ont ressenti la réunion, quelles sont leurs insatisfactions par rapport à celle-ci.
- S'il le juge nécessaire, l'animateur peut procéder à une analyse individuelle à partir d'un questionnaire écrit.

Faire fixer éventuellement une nouvelle date de réunion ;
Exploiter les résultats de la réunion pour en tirer un rapport. (cf. ci-dessous).

Ecole de prévention
et de sécurité

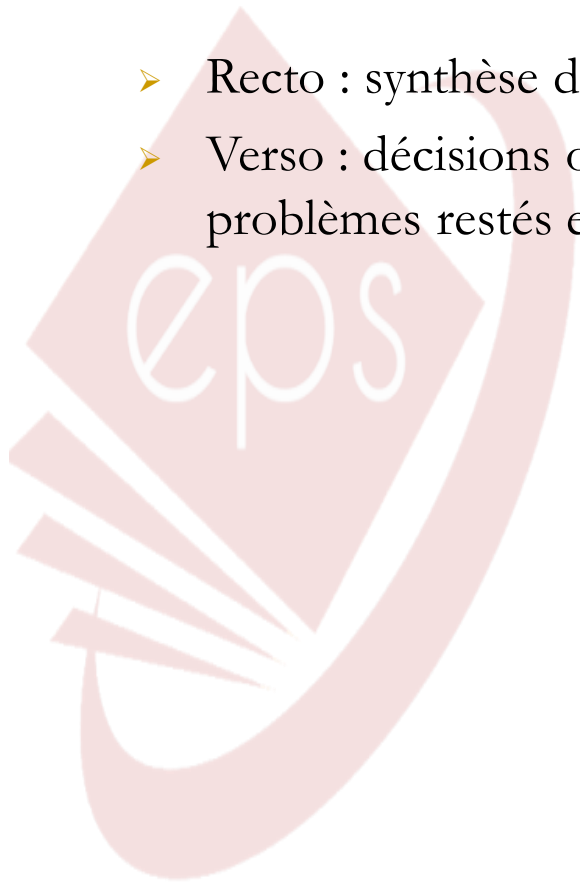


3.1.4. Et après ? : Le compte-rendu

Le compte-rendu n'est pas fait par l'animateur, mais par le rapporteur.

- Rédiger un document de synthèse comprenant les points suivants :
 - Objet de la réunion.
 - Date de la réunion.
 - Participants (et excusés).
 - Ordre du jour.
 - Résumé de chaque point de l'ordre du jour, description des points traités et des idées émises.
 - Reflet de climat de la réunion.
 - Relevé de décisions, conclusions.

- Rédiger un rapport vivant et clair (ne pas hésiter à citer des phrases-clés) court, bien organisé et synthétique (2 pages au maximum) :
 - Recto : synthèse des débats
 - Verso : décisions ou propositions ; organisation pour l'action ; problèmes restés en suspens.



Ecole de prévention
et de sécurité

- Au minimum, à défaut d'un compte-rendu de réunion, il est indispensable de procéder à un simple relevé de décision.
- Il est fortement conseillé de rédiger le compte-rendu « à chaud », directement suite à la réunion, car les notes prises au cours de la réunion font appel à la « mémoire à moyen terme ».
- Le compte-rendu de la réunion a plusieurs objectifs :
 - Acter des décisions
 - Formaliser le travail réalisé pour permettre par exemple aux excusés ou à des personnes non présentes à la réunion de pouvoir en connaître les tenants et aboutissants.
 - Capitaliser l'information, pour mémoire.
- Diffuser le compte-rendu : le compte-rendu doit être diffusé à l'ensemble des participants, pour validation. Après un délai de l'ordre d'une semaine, si des propositions de modifications ont été faites, le compte-rendu final devra être à nouveau envoyé à l'ensemble des participants.

EN PRATIQUE

- Les règles de base de la conduite de réunion, abordées ci-dessus, sont importantes. Mais une dernière règle l'est encore plus : ne pas appliquer de façon trop stricte toutes les règles de base. Autrement dit, laisser une marge de manœuvre aux participants.
- On ne peut pas tout contrôler dans une réunion. L'animateur doit également percevoir l'émergence d'un point imprévu, parfois favoriser une certaine « pagaille » pour faire apparaître les idées des uns et des autres. Il faut toujours montrer aux participants qu'ils ont un rôle à jouer.

et de sécurité

AVANT

1. Définir le sujet Quoi ?
2. Fixer l'objectif Pourquoi ?
3. Choisir la méthode Comment ?
4. Choisir les bonnes personnes
5. Inviter les intéressés, inscrire l'ordre du jour
6. Installer la salle et vérifier le matériel

Les étapes d'une réunion

PENDANT

7. Accueillir les participants
8. Ouvrir la réunion, répartir les rôles.
9. Rappeler l'ordre du jour
10. Animer la réunion.
11. Synthétiser et conclure avec le plan d'action.
16. Évaluer la séance

APRÈS

16. Suivi des actions et échéanciers

Ordre du jour de la réunion du

| Lieu :.... | Horaires : | Participants | Animateur : |
|------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| Thème de la réunion : | | | |
| Objectifs : | | | |
| A préparer par chacun | | | |

Les Termes de Référence ou plan d'action

| | |
|--|---|
| <p><u>Fréquence</u> : Quinzaine <u>Jour</u> : Lundi <u>Heure</u> : 09H00 <u>Durée</u> : 60 mn <u>Lieu</u> : Salle .XXXX</p> | <p><u>Participants</u> :</p> <p>Directeur d'exploitation : Mr Y Chef de site : Mr X ▪ Coordinateur : Mr A, B, C, D</p> |
| <p><u>Objectifs</u> :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Faire le point d'exploitation Définir ensemble les actions correctrices Organiser les futures actions à mener | <p><u>Agenda</u></p> <p>Revue du plan d'action (10mn) Développement de l'ordre du jour (40mn) Synthèse du plan d'action (5mn) Tour de table (5mn)</p> |
| <p><u>Éléments à préparer</u> :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Plan d'action des réunions précédentes Ordre du jour Dossiers à étudier à l'ordre du jour | <p><u>Résultats attendus</u> :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Validation des actions▪ Validation du planning prévisionnel et des formations |
| <p><u>Les règles d'efficacité</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Expliquer clairement les actions dans le plan d'actions- Commencer et finir à l'heure- Respecter son temps de parole- Être orienté actions- Supprimer les tueurs d'écoute : OUI, MAIS + Moi je + Non ! | <ul style="list-style-type: none">- Écouter- Ne pas occulter les problèmes- Focaliser sur les solutionsÊtre concret et précis |

Le plan d'actions/décisions

Vérifiez la satisfaction des participants !

Évaluation de réunion

Grille d'évaluation d'une réunion

La qualité de la réunion

Était-elle à l'heure ?

Était-elle productive ?

Étaient-elles toutes présentes ?

Étaient-elles utiles ?

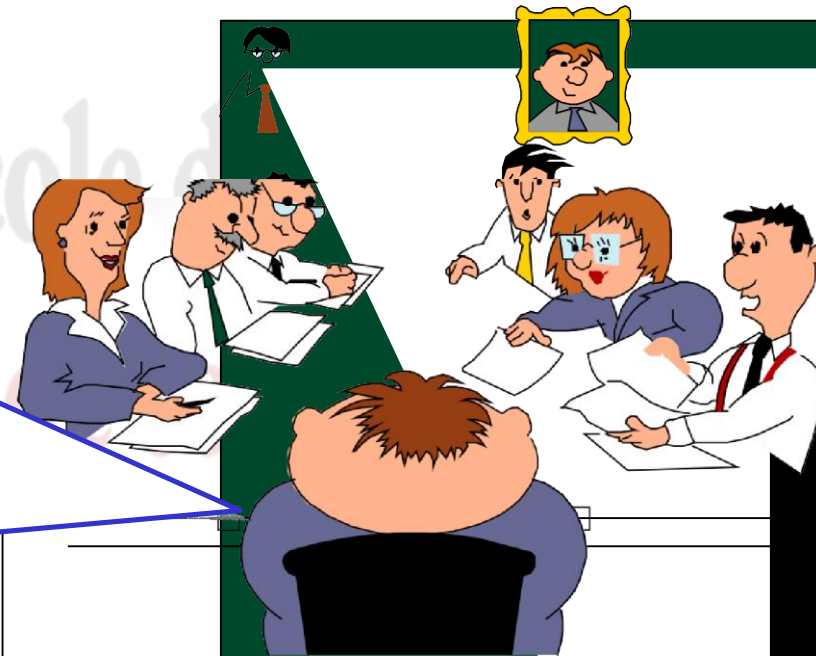
Était-elle bien gérée ?

| Non | moyen | Oui |
|-----|-------|-----|
|-----|-------|-----|

#

Les fondamentaux relationnels à appliquer pour réussir les réunions :

Je dois respecter le Plan d'action, être constructif, être fédérateur des idées, être le gestionnaire du temps, être l'incitateur à faire prendre les bonnes décisions utiles !



Les fondamentaux de l'animation des réunions :

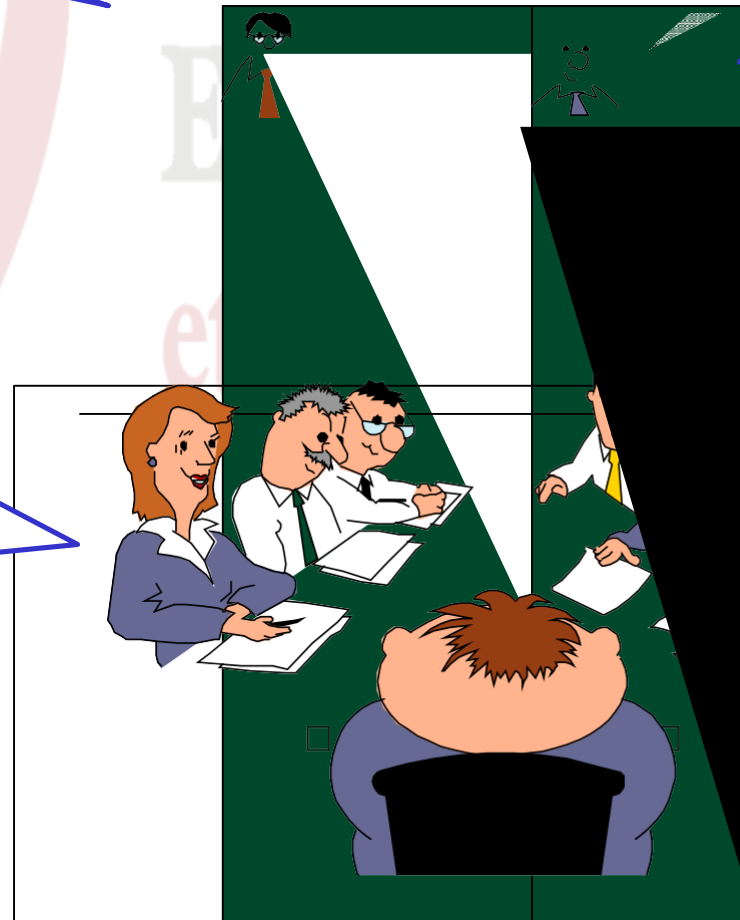
Je dois être concret et précis !

Je dois écouter celui qui parle sans l'interrompre !

Je dois éviter les tueurs d'écoute et de participation

Je dois poser des questions concrètes et précises et non affirmer aux autres mes certitudes ou imposer mes décisions !

Je dois qualifier les messages des autres, avant de les juger !



3.2. Les dysfonctionnements sociaux en entreprise

- Un dysfonctionnement social est une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, perturbation expliquée en partie par une modification du comportement des salariés.
- L'absentéisme, du turnover, les accidents du travail et bien sûr les conflits sociaux traduisent indéniablement la présence de dysfonctionnements au sein d'une organisation :
 - Ils perturbent la production et l'organisation du travail
 - Ils témoignent d'un comportement socioculturel de refus provisoire du travail.

3.2.1. L'absentéisme

- Définition et mesure :

Pour diagnostiquer l'absentéisme, il faut se baser non pas sur l'ensemble des absences, mais sur celles relevant du fonctionnement inhabituel de l'organisation (ignorer les absences normales ne générant pas de dysfonctionnement, et considérer les absences anormales perturbatrices).



Ecole de prévention
et de sécurité

Différents types d'absence :

- Absence pour maladie.
- Congé maternité (pré et post-natal inclus).
- Arrêt pour accident de trajet.
- Congés de formation.
- Us et coutumes (carnaval, fête patronale...).
- Absences conventionnelles (délégations...).
- Absences autorisées.
- Absences non autorisées.

Ecole de prévention
et de sécurité

- Les 8 causes recensées de l'absentéisme :
 - le sexe (les femmes sont davantage absentes que les hommes)
 - l'âge (les jeunes sont plus souvent absents mais sur de courtes périodes, inversement les salariés âgés s'absentent peu souvent mais pour de longues périodes)
 - la région (taux d'absence important pour l'industrie dans le Nord, et pour l'administration dans le Sud par exemple)
 - les jours de la semaine (absences marquées le lundi et vendredi)
 - la saison (absences marquées en janvier, février, mars puis décembre)
 - la taille de l'établissement (plus elle est importante, plus il y a d'absentéisme)
 - le secteur d'activité (surtout la production automobile, la transformation des métaux et le textile)
 - la qualification des salariés (plus elle est importante, moins les absences sont fréquentes)

- Mesure : Taux d'absentéisme = Heures d'absence ÷ Heures théoriques de travail (pendant une période P souvent égale à 1 mois)

Attention, les heures d'absences comprennent : les absences maladie, maternité, accidents du travail et maladies professionnelles, accidents de trajet, autorisation de la hiérarchie pour visite médicale, convocations officielles, et toutes les formes d'absences non autorisées.

Ecole de prévention
et de sécurité



- Ce taux d'absentéisme peut être affiné pour améliorer le diagnostic : analyse de l'absentéisme par âge, sexe, classifications, ancienneté, établissement, niveau de responsabilité (...).

Il peut également servir de base au calcul de l'absentéisme longue durée (>15 jours), courte durée (<3jours), et la fréquence des absences.

- Le taux moyen d'absentéisme observé en France est de 6%. En deçà de 5%, c'est un bon résultat pour l'entreprise, par contre au-delà de 8 à 10% il est recommandé de procéder à des analyses et mettre en place des actions. Toute augmentation brutale est à surveiller.

- Coût de l'absentéisme :

Toute absence entraîne des coûts supplémentaires :

- Un coût de perturbation (manques à gagner, pertes de production, accroissement des délais de production...)
- Un coût de régulation (mesures pour pallier les absences, appel à des intérimaires, heures supplémentaires).

3.2.2. Le turnover

- Définition et mesure :

Le turnover est la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur (+ rotation interne pour les grandes entreprises).

Différents types de départ :

- Du fait de l'entreprise (manque d'aptitude, sanction, licenciement pour raisons économiques...)
- Du fait du salarié (non maîtrisable par l'entreprise=maladie, accident, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès) (maîtrisable = rémunération, horaires et conditions de travail, promotion...)
- Raisons inconnues

Causes :

Pour connaître les causes de départs propres à chaque entreprise (problèmes d'intégration des nouveaux, problèmes locaux de relations sociales, d'environnement, de conditions de travail...), deux moyens sont faciles à mettre en place :

- Enquêtes ponctuelles : interview sur les motivations de départ de l'ensemble des salariés quittant l'entreprise.
- Questionnaires permanents envoyé à chaque salarié quittant l'entreprise (taux de retour élevé).

EPSS
Ecole de prévention
et de sécurité

- Mesure :

Principal indicateur : le taux de rotation global (de turnover)

Nombre de collaborateurs partis durant l'année N

Taux de turnover

=

÷

Nombre de collaborateurs au 1^{er} janvier de l'année N

- Coût du turnover :

Face au départ, l'entreprise peut décider de :

- Ne pas remplacer
- De remplacer (sans ou avec modification de contenu de poste)



Ecole de prévention
et de sécurité

Le remplacement d'un salarié entraîne une cascade de coûts :

- Coût de recrutement +
- Coût de formation +
- Coût de mouvements entraînés par le remplacement +
- Coût de trésorerie du départ +
- Gain ou perte en salaire.



Ecole de prévention
et de sécurité

3.2.3. Les accidents du travail

- Définition et mesure :

Les accidents du travail sont bien des dysfonctionnements sociaux : ils entraînent une perturbation et reflètent le mauvais état du système social de l'organisation.

Différents types d'accidents :

Il faut distinguer :

- Accidents du travail (survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salarié ou travaillant pour un employeur)
- Accident grave (attribution d'une rente d'incapacité, ou décès)
- Accident de trajet

Causes :

- Existence de produits dangereux
- Utilisation de machines et équipements
- Mise en œuvre de processus de production
- Activité des salariés en elle-même



Ecole de prévention
et de sécurité

- Mesure :

Les taux de fréquence et de gravité des accidents doivent englober les accidents corporels (même bénins n'entraînant pas d'arrêt de travail) et les accidents matériels.

Des statistiques complémentaires peuvent porter sur les personnes concernées (âge, sexe, formation sécurité reçue, accidents antérieurs...) et sur les circonstances (heure, date, jour, mois, saison, régime de travail...). Ces analyses fines sont très utiles sur le plan de la prévention.

- Coût des accidents du travail :

Ecole de prévention
et de sécurité

Coûts directs des accidents :

- Coût de perturbation (interruption de l'activité de l'accidenté, remise au travail difficile, perturbation des autres salariés, temps passé pour l'enquête, détérioration du climat et donc conflits...)
- Coût de régulation (frais des services de médecine préventive et curative, remplacement du salarié accidenté...)

Coûts indirects :

- Le respect de la sécurité représente des enjeux financiers, les unités à fort risque étant fortement pénalisées dans la fixation des cotisations versées par l'entreprise.

3.2.4. Face à ces dysfonctionnements : les vertus du dialogue

- L'augmentation soudaine des absences, départs ou accidents du travail au sein d'une entreprise ou d'un service doit donc susciter un certain nombre d'interrogations de la part de l'employeur :
 - Est-ce que ces dysfonctionnements sont liés à la mise en place d'une nouvelle organisation ?
 - Sont ils liés à l'arrivée de nouveaux responsables ?
 - Est-ce que ces dysfonctionnements sont le résultat d'un manque de reconnaissance ou d'un mal être des salariés au travail ?
 - Le matériel est-il adapté?
 - Les formations et informations sont-elles mises en place ?
 - Des aménagements de poste sont-ils nécessaires?
 - Les risques professionnels ont-ils été correctement évalués?

- L'absentéisme est un révélateur précieux des conditions de travail et du climat social. Il peut refléter des problèmes personnels, mais aussi des problèmes d'organisation, des conflits hiérarchiques, une surcharge de travail...



Ecole de prévention
et de sécurité

- La réduction de l'absentéisme ne peut se faire sans la participation des principaux intéressés : les salariés.
 - D'où la nécessité d'informer d'abord le personnel sur les conséquences économiques et organisationnelles de l'absentéisme, en insistant notamment sur l'accroissement de la charge de travail pesant sur les collègues. Cet "entretien d'absentéisme" est déjà une façon de débanaliser l'absence. Il est aussi l'occasion de crever l'abcès en cas de malaise. Le salarié a peut-être tout simplement besoin d'une formation pour se sentir mieux dans son poste ou de quelques aménagements de son poste de travail pour rendre celui-ci moins pénible.

et de sécurité