



**ANALYSER SES DONNÉES SOCIALES POUR AMÉLIORER LES
CONDITIONS DE TRAVAIL**

Réaliser un diagnostic sociodémographique

Prévenir l'usure professionnelle et fidéliser ses salariés

Cette entreprise de l'agroalimentaire (233 salariés) est confrontée à des difficultés de maintien en emploi, de fidélisation et de recrutement : la direction des ressources humaines trouve difficilement de nouvelles recrues pour compenser de nombreux départs. Le secteur d'activité étant peu attractif et réputé physiquement pénible (abattage et découpe de viande), la DRH s'interroge sur la capacité de l'entreprise à conserver et à fidéliser les salariés. Pour mieux comprendre la situation et les causes des départs, elle réalise avec le responsable qualité et prévention un diagnostic sociodémographique sur la base du modèle d'analyse.

Les résultats ont été présentés et discutés dans un groupe constitué de la DRH, de salariés, de managers, du responsable de production et du médecin du travail.

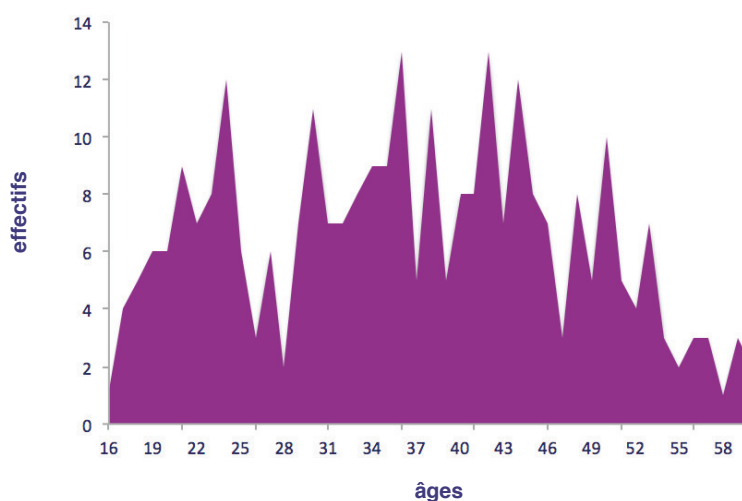
Pour chaque axe d'analyse, vous trouverez un extrait des résultats et les questions qui ont été posées au groupe pour compléter les résultats. Les enseignements tirés du diagnostic et les actions engagées figurent en fin de document.

DIAGNOSTIC SOCIODÉMOGRAPHIQUE

1. Quelles sont les caractéristiques des salariés ?

👉 La structure des âges de l'établissement (233 salariés)

Histogramme des âges



Constats

On constate qu'il y a une diminution des effectifs à partir de 45 ans et qu'il y a très peu de salariés de plus de 55 ans.

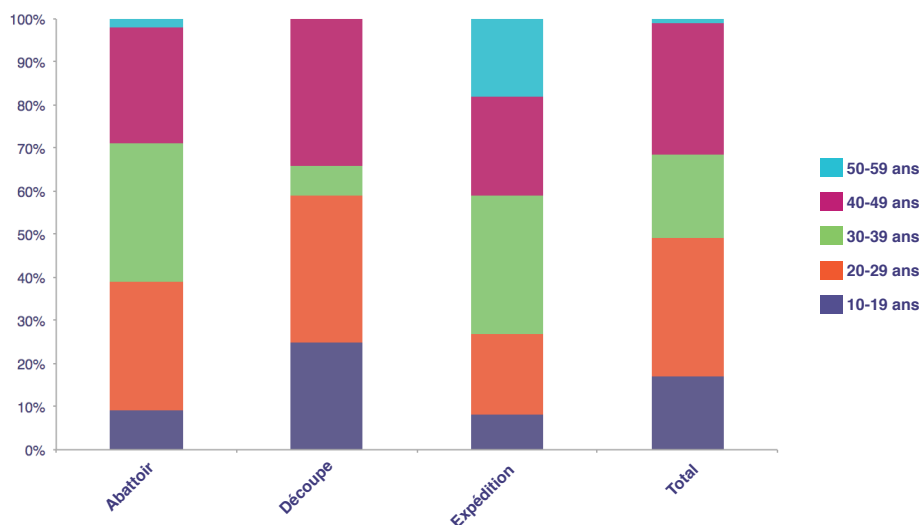
Questions discutées dans le groupe :

- Est-ce qu'il est difficile de travailler après 45 ans dans cette structure ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour qu'il y ait des salariés de plus de 45 ans qui restent / qui arrivent ?
- Est-ce que l'âge est un facteur déterminant pour travailler ?
- Comment sont perçues les relations entre générations ?

2. Qui travaille où ?

Afin de savoir si cette relative absence de seniors se retrouvait dans toutes les activités, il a été choisi de regarder la répartition des salariés en fonction de l'âge dans les différents « services ». La variable « service » a été choisie, car c'est celle qui distingue le mieux les grands types d'activités de l'établissement, avec notamment l'abattage, la découpe et enfin les expéditions.

🔍 Répartition des salariés dans les trois principaux services par classes d'âge de 10 ans



Constats

Il y a plus de salariés âgés dans le service « abattoir » (18 % de + de 50 ans) que dans les services « découpe » et Expédition (respectivement 3 % et 0 % de + de 50 ans).

Questions discutées dans le groupe :

- Pourquoi il n'y a pas de seniors à la découpe ni en expédition ?
- Pourquoi les structures d'âge sont plus équilibrées à l'abattoir ?
- Est-ce qu'il y a un parcours interne ? Où est-ce qu'on commence ? Où est-ce qu'on termine ?

3. Qui travaille comment ?

Cet axe n'a pas été retenu, dans la mesure où pratiquement tous les salariés avaient les mêmes conditions d'emploi (contrats, horaires, temps de travail)

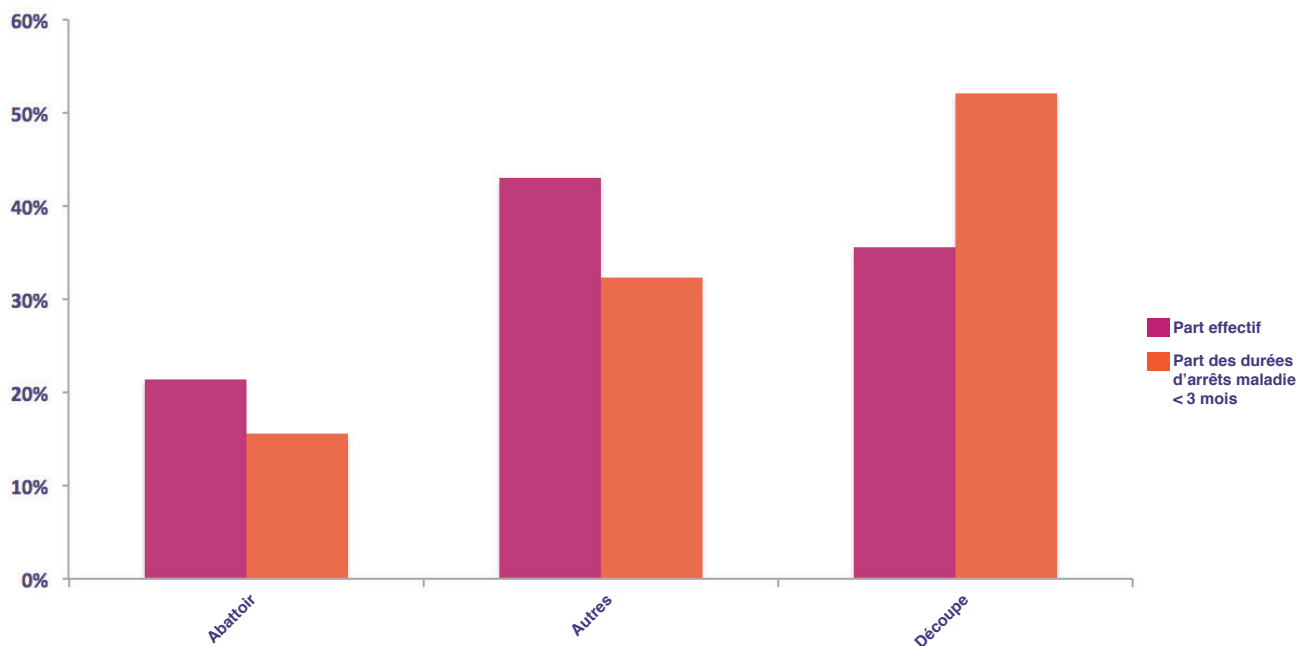
4. Qui est exposé à quoi ? État de santé des salariés

Pour affiner le diagnostic et voir s'il y avait des différences en matière de santé des salariés entre les différentes activités, la DRH a analysé la répartition des absences pour raison de santé par services.

🔍 Répartition des jours d'arrêts pour maladie < 3 mois par services en 2013

Services	Effectif	Nombre jours absences maladie < 3 mois
Abattoir	50	191
Découpe	83	636
Autres	100	395

Part dans l'effectif et part dans les arrêts maladies des différents services



Constats

Le service de découpe ne représente que 35 % de l'effectif total de l'entreprise mais concentre plus de la moitié des durées d'arrêts pour maladie < 3 mois.

Questions discutées dans le groupe :

- Pourquoi les salariés sont plus souvent absents à la découpe ?
- Quels sont les facteurs qui peuvent expliquer cette différence ?
- Est-ce qu'il y a un lien avec les conditions de travail ? Pourquoi y a-t-il à la fois moins de seniors et plus d'absences à la découpe ?
- Quels impacts sur le fonctionnement du service (recours au CDD, intérim, heures supplémentaires) ?

5. Qui évolue comment ?

En faisant l'hypothèse qu'un problème de conditions de travail existait spécifiquement à la découpe, la DRH a aussi souhaité voir s'il pouvait y avoir des différences en termes de parcours professionnels entre les deux principaux services de l'établissement.

➤ Départs pour la découpe et l'abattoir depuis l'année 2000

	Nombre de départs à l'initiative des salariés depuis 2000	Effectif en 2013	Ancienneté moyenne dans l'entreprise lors des départs
Abattoir	23	50	9,6 ans
Découpe	82	83	3,4 ans

Constats

Les salariés qui travaillaient à l'abattoir sont restés beaucoup plus longtemps que les salariés de la découpe, qui sont partis en moyenne après avoir passé 3,5 ans dans l'entreprise. Il y a eu proportionnellement 2 fois plus de départs de salariés en CDI à la découpe qu'à l'abattoir (les effectifs sont restés stables entre 2000 et 2013).

Questions discutées dans le groupe :

- Pourquoi les gens restent moins longtemps à la découpe ?
- Est-ce qu'il y a des différences entre les services qui peuvent expliquer cet écart ?
- Peut-il y avoir un lien avec les absences ?
- Est-ce qu'il y a des passerelles, des possibilités de mobilité entre ces deux services ?

Enseignements

La réalisation d'un diagnostic sociodémographique, la mise en discussion des résultats au sein d'un groupe mobilisant des salariés et des observations sur le terrain ont permis de montrer que le problème d'attractivité ne s'explique pas uniquement par la nature de l'activité, mais aussi par des choix organisationnels et de gestion qui rendent certains services, la découpe notamment, particulièrement peu attractifs (avec des salariés plus jeunes, moins anciens, mais qui sont plus souvent absents et qui quittent l'entreprise plus tôt). Le travail conduit a permis de montrer qu'il était possible de faire évoluer les conditions de travail dans un secteur d'activité réputé difficile, entre autres pour fidéliser les salariés et garantir l'avenir de la structure.

Actions

A l'issue de ces travaux, l'entreprise a défini des actions d'amélioration des conditions de travail, notamment pour le service de découpe :

- Améliorer les processus d'intégration des nouveaux embauchés
- Favoriser la polyvalence et l'alternance entre les postes
- Favoriser la mobilité interne entre les services
- Revoir les modes de management, de gestion des horaires
- Revoir l'organisation de la production avec la mise en place d'une nouvelle ligne de découpe
- Conduire une démarche de prévention des risques psychosociaux

ADS



**ANALYSER SES DONNÉES SOCIALES POUR AMÉLIORER LES
CONDITIONS DE TRAVAIL**

Réaliser un diagnostic sociodémographique

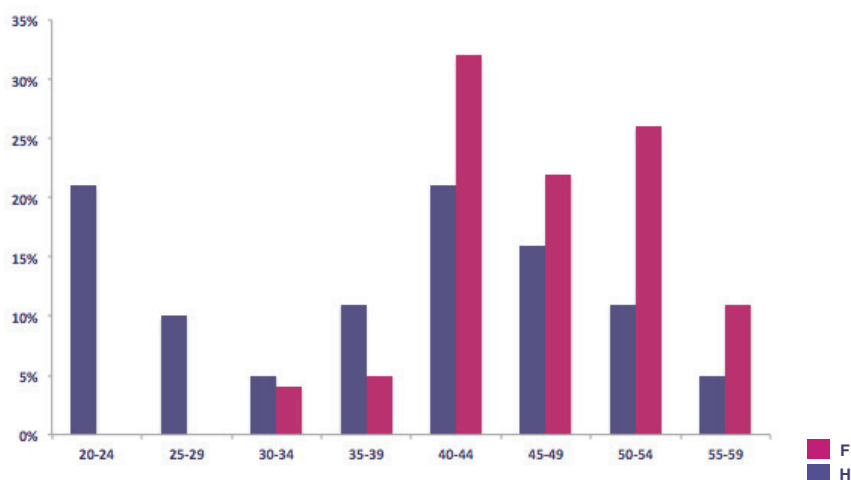
Prévenir l'usure professionnelle en favorisant l'égalité professionnelle

Pour répondre à une augmentation des plaintes de salariés concernant des douleurs et afin de conjuguer augmentation de la productivité et amélioration des conditions de travail, une entreprise de production de cahiers décide de mener une réflexion sur l'origine des douleurs et des pathologies. L'absentéisme des femmes est en hausse constante depuis quelques mois, ce qui focalise l'attention de l'entreprise sur cette population. Pour mieux comprendre l'origine de ces problèmes, l'entreprise a réalisé un diagnostic sociodémographique accompagnée d'observations de terrain. Un groupe de travail avec des salariés et des dirigeants de l'entreprise a été mis en place pour analyser les résultats et définir des pistes d'action. Cette entreprise de production de cahiers comprend deux ateliers principaux : l'impression et la finition (appelé couramment brochage). Il s'agit dans cet atelier d'assembler les cahiers précédemment imprimés à l'aide de machines de collage. Pour chaque axe d'analyse, vous trouverez un extrait des résultats et les questions qui ont été posées au groupe pour compléter les résultats. Les enseignements tirés du diagnostic et les actions engagées figurent en fin de document.

1. Dans quel contexte est-il pertinent de faire un diagnostic sociodémographique ?

► La structure des âges sexuée

Répartition en % par tranches d'âge des femmes et des hommes



Constats

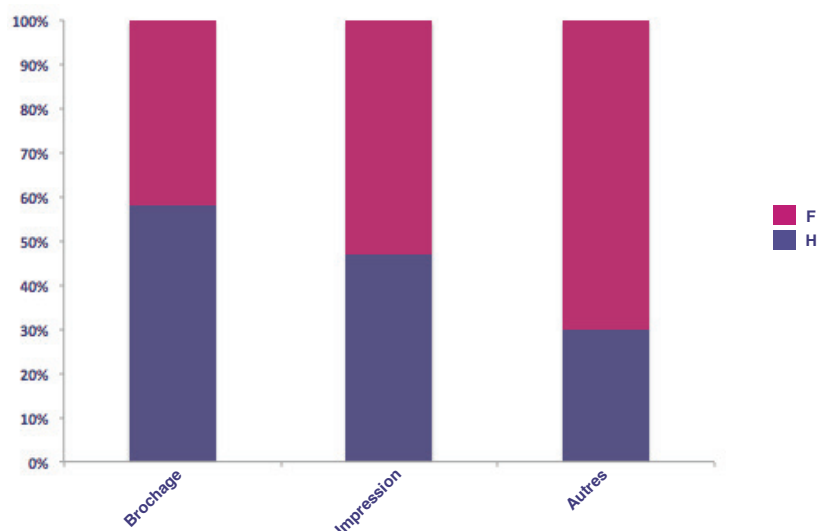
On constate une nette différence d'âge entre les hommes et les femmes. La quasi totalité des femmes travaillant dans cet établissement a + de 40 ans et près de 40 % ont plus de 50 ans, contre moins de 15 % des hommes. Les salariés jeunes sont très majoritairement des hommes.

Questions discutées dans le groupe :

- Comment s'explique cette différence ?
- Pourquoi les femmes sont nettement plus âgées que les hommes dans l'entreprise ?
- Pourquoi les salariés les plus jeunes sont presque exclusivement des hommes ?

2. Qui travaille où ?

► Répartition des salariés dans les différents services en fonction du sexe (en %)



Constats

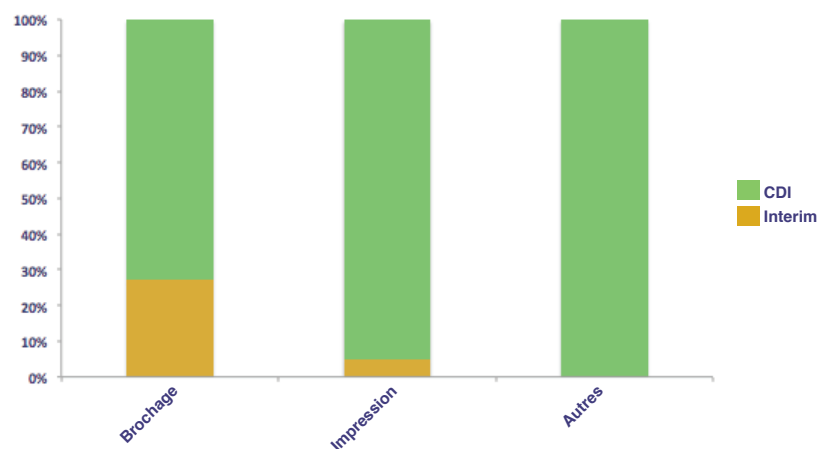
Il y a une répartition équilibrée des hommes et des femmes dans les deux ateliers de production. Néanmoins, cet équilibre apparent peut masquer des différences dans les postes occupés par les hommes et les femmes dans ces 2 ateliers.

Questions discutées dans le groupe :

- Est-ce que les hommes et les femmes occupent les mêmes postes dans chacun des ateliers ?
- Est-ce qu'il y a un lien entre l'âge et les postes occupés dans chaque service (nous avons vu que les femmes étaient globalement plus âgées que les hommes dans l'entreprise ?)

3. Qui travaille comment ?

➤ Répartition des types de contrat par activités (en %)



Constats

On voit qu'il y a un recours à l'intérim plus important dans le service de brochage.

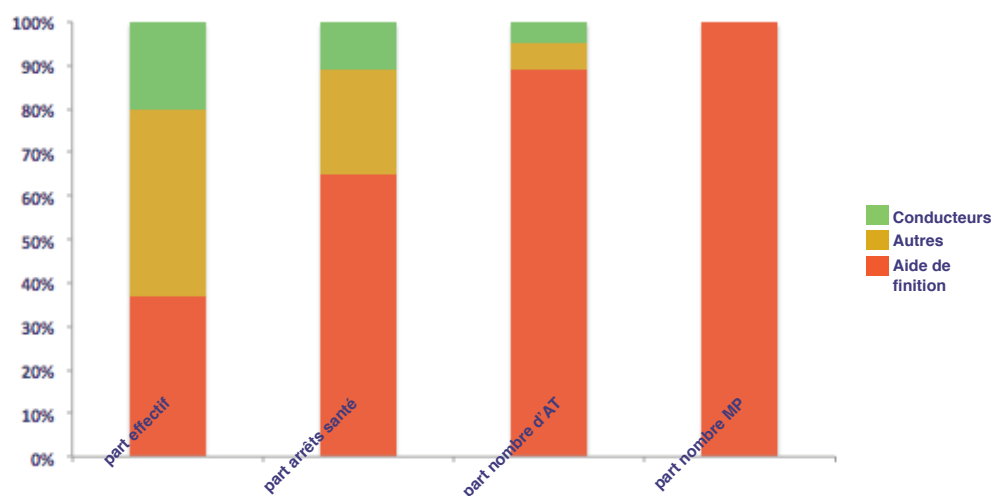
Questions discutées dans le groupe :

- Pourquoi y a-t-il plus de recours à l'intérim dans le service du brochage ?
- Est-ce dû à un surcroît d'activité (mais dans ce cas, pourquoi n'y en a-t-il pas dans l'atelier d'impression ?) ou à des absences plus nombreuses ?

4. Qui est exposé à quoi ? État de santé des salariés

Après avoir constaté que c'est dans l'atelier de brochage qu'on observe le plus d'arrêts pour raison de santé mais aussi de douleurs et de maladies professionnelles (ce qui explique le recours à l'intérim), il a été décidé d'analyser la répartition des types d'arrêts en fonction des postes occupés dans cet atelier.

🔗 **Part dans l'effectif et part dans les différents types d'arrêts pour chaque poste de l'atelier de brochage (en %)**



Constats

Les « aides de finition » ne représentent que 35 % de l'effectif total de l'atelier mais concentrent plus de la moitié des arrêts pour maladie < 3 mois, la totalité des maladies professionnelles et la quasi totalité des accidents de travail des 5 dernières années.

Questions discutées dans le groupe :

- Pourquoi les « aides de finition » concentrent la majeure partie des problèmes de santé ?
- Quels peuvent être les liens avec les conditions de travail ?
- Quels sont impacts sur le fonctionnement de l'atelier (Intérim) ?

5. Qui évolue comment ?

Ayant constaté que ce sont les femmes qui sont les plus touchées par les problèmes de santé, notamment celles occupant un poste d'aide de finition, il a été décidé de d'analyser les parcours des hommes et de femmes occupant ce poste

🔗 **Ancienneté moyenne et motifs de départs par sexe des aides de finition depuis 5 ans**

Aides de finition	Effectif au 31/12/2015	Ancienneté moyenne dans le poste	Nombre de départ depuis 2010	Motif des départs
Hommes	17	3,8 ans	11	9 mobilités internes 2 démissions
Femmes	19	9,5 ans	3	2 inaptitudes 1 retraite

Constats

On constate que les femmes occupent en général leur poste d'aide de finition depuis plus longtemps que les hommes. Cela s'explique notamment par un plus grand nombre de mobilités interne ou de démission pour les hommes, alors que les femmes quittent ce poste pour des départs en retraite ou pour des raisons de santé.

Questions discutées dans le groupe :

- Pourquoi les femmes restent-elles plus longtemps que les hommes sur les postes d'aide de finition ?
- Quels sont les parcours internes ? Pourquoi seuls les hommes semblent avoir accès aux mobilités internes ?

Enseignements

L'analyse sociodémographique, la mise en discussion des données et les observations réalisées sur le terrain ont permis de montrer que si les femmes sont les plus touchées par les problèmes de santé, c'est essentiellement dû au fait qu'elles ne rencontrent pas les mêmes conditions de travail et les mêmes parcours en interne que les hommes. On voit notamment que sur le poste d'aide de finition, dont les observations ont montré qu'il était un des plus sollicitant physiquement (port de charge en hauteur sollicitant les membres supérieurs, gestes répétitifs), les femmes restent plus longtemps que les hommes et sont donc plus longuement exposées aux mêmes contraintes. Ces constats posent la question d'une part de l'aménagement des postes et d'autre part des parcours en interne (possibilité notamment pour les femmes d'évoluer aussi rapidement que les hommes vers d'autres postes). La solution mise en œuvre par l'entreprise jusqu'à présent : recruter des jeunes hommes pour éviter de rencontrer les problèmes de santé associés aux femmes (et qui explique la structure des âges particulière) ne semble pas adaptée à la situation et ne résout pas les problèmes rencontrés.

Actions

A l'issue de ces travaux, l'entreprise a défini de nouvelles actions d'amélioration des conditions de travail, notamment pour les « aides de finition » :

- Travailler avec les fournisseurs pour limiter la taille des briques de feuilles à intégrer dans les machines.
- Adapter les postes de travail pour les rendre moins pénibles :
 - Aménager la hauteur de certaines machines ;
 - Aménager la hauteur et disposition des palettes ;
 - Agrandir les espaces de travail pour limiter les contraintes de mouvement dans les petits espaces.
- Favoriser les parcours professionnels pour tous :
 - Mieux identifier les contraintes liées à certains postes pour les rendre plus accessibles à tous ;
 - Mettre en place les formations nécessaires pour permettre aux salariés qui les souhaitent de changer de poste.

ADS



**ANALYSER SES DONNÉES SOCIALES POUR AMÉLIORER LES
CONDITIONS DE TRAVAIL**

Réaliser un diagnostic sociodémographique

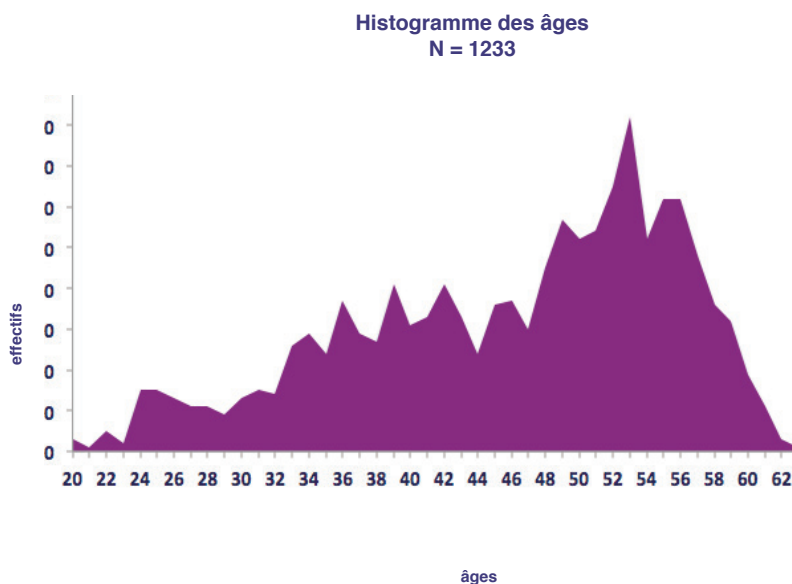
Comprendre l'absentéisme

Un des établissements (+ de 1200 salariés) d'une grande entreprise de vente et de distribution d'énergie s'interroge sur son taux d'absentéisme, légèrement supérieur à la moyenne des autres établissements du groupe et en constante augmentation. Par ailleurs, les managers du secteur vente/distribution rapportent que les absences fréquentes de certains salariés désorganisent leur activité. Après avoir tenté diverses actions pour y remédier, le responsable RH de l'établissement décide de faire une analyse sociodémographique associée à une analyse des résultats au baromètre de satisfaction au travail.

Il décide ensuite de discuter des résultats au sein du CHSCT afin de définir des pistes d'actions.

1. Quelles sont les caractéristiques des salariés ?

► La structure des âges



Constats

On constate que la population de l'établissement est relativement âgée, est semble vieillissante. En effet, 50 % de la population a 49 ans ou plus.

Questions discutées en CHSCT :

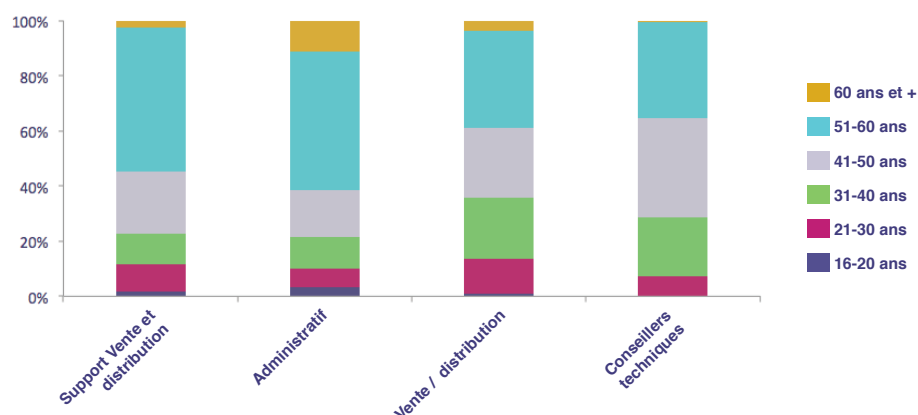
- Pourquoi la population de l'établissement est vieillissante ?
- Quelles sont les conséquences sur la santé et l'absentéisme ?
- Quelle va être l'évolution de la structure des âges lors des prochaines années ? Avec quelles conséquences ?

2. Qui travaille où ?

Afin d'approfondir la question du vieillissement des salariés, il a été décidé de regarder la répartition des salariés dans les différents activités en fonction de l'âge. Les salariés ont été répartis en 4 grands domaines d'activité pour conduire cette analyse (l'essentiel des relations clients se font par téléphone) :

- Vente/distribution : commerciaux en contact avec les clients pour établir les contrats + démarchage
- Support vente/distri : salariés en back-office qui rédigent les contrats et préparent les dossier des commerciaux
- Conseillers techniques : salariés qui répondent aux questions techniques des usagers
- Administratifs : fonctions supports qui gèrent le fonctionnement de l'établissement (RH, systèmes d'information).

📍 Répartition des salariés dans les différents secteurs en fonction de l'âge (en %)



Constats

On observe que la population est particulièrement âgée dans les secteurs « supports vente et distribution » et « administration ». Dans la mesure où la grande majorité des salariés font toute leur carrière dans l'entreprise, ce sont aussi les secteurs dans lesquels les salariés sont les plus anciens.

Questions discutées en CHSCT :

- Pourquoi les salariés de ces services sont plus âgés ?
- Est-ce qu'il y a des différences en matière de conditions de travail ?
- Quelles conséquences possible sur l'absentéisme ?

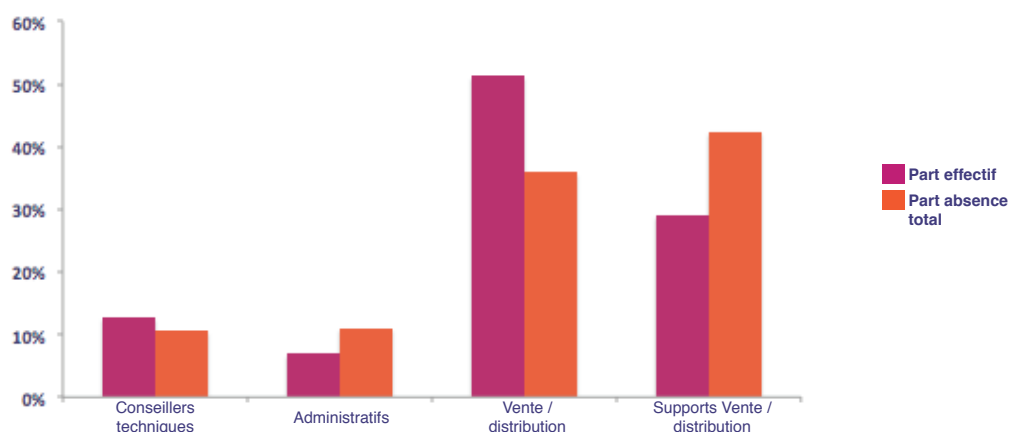
3. Qui travaille comment ?

Cet axe n'a pas été retenu, dans la mesure où pratiquement tous les salariés avaient les mêmes conditions d'emploi (contrats, horaires, temps de travail)

4. Qui est exposé à quoi ? État de santé des salariés.

Le DRH a d'abord analysé la répartition des absences dans les différents services

📍 Part de l'effectif et part des arrêts santé pour chaque secteurs en % (pour l'année 2015)



Constats

On observe qu'il y a plus d'absences (en durée) dans les secteurs « support vente/distribution » qui représentent moins de 30 % de l'effectif mais plus de 40 % des arrêts ».

Pour mieux comprendre les causes de l'absentéisme, le DRH a ensuite distingué les différents types d'absentéisme (absences courtes pour maladie courtes, absences longues pour maladie > 30 jours, absences non justifiées, et autres absences) et analysé la répartition de ces absences (en durée) par secteurs.

➤ Part des absences ≤ 7 jours et des absences de + de 30 jours dans les durées d'absences totales par secteur :

	Part des absences ≤ 7 jours dans les durées d'absences totales	Part des absences > 30 jours dans les durées d'absences totales
Conseillers techniques	6 %	78 %
Administratifs	7%	79 %
Vente/distribution	21 %	62 %
Support vente et distri	6 %	84 %

Constats

On observe que de manière générale les arrêts de longue durée (> 30 jours) expliquent environ les ¾ des durées d'absences, et même 84 % dans le secteur « support vente et distribution ». On constate cependant une différence pour le secteur « vente/distribution », pour lequel les absences ≤ 7 jours représentent une part non négligeable des durées d'absences, ce qui traduit un nombre important d'absences courtes.

Enfin, Pour approfondir l'analyse et compléter le diagnostic, les membres du CHSCT ont souhaité mettre en parallèle les résultats au baromètre social.

➤ Indice de satisfaction au travail (cumul de 7 items dans le baromètre social du groupe) par secteur :

	Indice de satisfaction au travail (moyenne groupe 6,7)
Conseillers techniques	7,1
Administratifs	6,7
Vente/distribution	5,6
Support vente et distri	6,7

Constats

L'indice de satisfaction au travail est assez nettement inférieur aux autres services dans le secteur « vente/distribution », où l'on observe par ailleurs le plus d'arrêts de courte durée.

Questions discutées en CHSCT :

- Est-ce que le taux d'absentéisme plus important dans certains secteurs s'explique uniquement par l'âge ou est-il lié aux conditions de travail ?
- Pourquoi observe-t-on plus d'absences de courtes durées dans un secteur ? Quels sont les impacts sur le fonctionnement de l'atelier (Intérim) ?
- Y a-t-il un lien entre la fréquence des courtes absences et la satisfaction au travail ?

5. Qui évolue comment ?

À ce stade, les données relatives aux parcours n'ont pas été mobilisés mais les membres du CHSCT ont souhaité conduire une enquête plus fine sur la question des parcours et de la satisfaction au travail des salariés du secteur «support vente/distribution ». Des entretiens avec les salariés et des managers ont été prévus.

Enseignements

L'absentéisme était vécu et traité comme un problème global avec l'hypothèse d'un manque d'engagement de certains salariés. Une analyse des données démographiques couplée à une catégorisation des types d'absentéisme a montré que le problème relevait de différentes dimensions.

D'abord, le taux d'absentéisme supérieur aux autres dans cet établissement s'explique certainement par la démographie : la durée des arrêts santé augmentant avec l'âge, une population plus âgée, à conditions de travail égales, fait augmenter le taux d'absentéisme pour raison de santé. L'analyse a montré que les arrêts longs (> à 30 jours) constituent d'ailleurs la grande majorité des durées d'absences. Aussi, les secteurs dans lesquels on retrouve les plus forts taux d'absentéisme (en durée : supports et administratifs) sont aussi ceux dans lesquels on retrouve les salariés les plus âgés. Ensuite, on a vu que les absences courtes mais nombreuses, qui désorganisent le fonctionnement des services, se retrouvent essentiellement dans le secteur « vente et distribution ». Les premières hypothèses qui doivent être confirmées sur le terrain laissent penser que les absences courtes dans ce secteur sont en partie liées à un problème de satisfaction au travail, les salariés de ce secteur étant ceux qui obtiennent les moins bons résultats au baromètre social de l'entreprise. D'autres investigations sur le terrain permettront d'affiner ces hypothèses.

Actions

À l'issue de ces travaux, le CHSCT a décidé de conduire des investigations complémentaires pour :

- Adapter les conditions de travail pour une population vieillissante, notamment dans les secteurs supports et administratifs : analyse des parcours et des contraintes (horaires notamment) auxquels sont exposés les salariés.
- Mieux comprendre les causes de l'absentéisme de courte durée dans le secteur vente/distribution.