

USAGE DE LA FICHE : Cette fiche est conçue pour servir de base au groupe de travail pour proposer un tableau d'indicateurs de suivi pour piloter la mise en œuvre des actions. Elle peut être utilisée par les membres du groupe pour les aiguiller dans la recherche d'indicateurs de suivi. Elle peut être utile également au porteur de projet, à l'employeur et aux instances représentatives du personnel (IRP) pour valider et trouver un consensus sur des indicateurs de suivi pertinents permettant de s'assurer de l'effectivité et efficacité des actions d'amélioration mises en œuvre.

ETAPE 4 : METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS

PILOTER AVEC DES INDICATEURS

- Le groupe de travail propose un tableau des indicateurs de suivi pour piloter la mise en œuvre des actions :
 - pour s'assurer de la mise en œuvre effective des actions,
 - pour faciliter la présentation du bilan annuel de la prévention des risques professionnels et notamment des RPS aux IRP,
 - pour s'assurer que les actions d'amélioration produisent bien les effets escomptés et ne contribuent pas à déplacer/renforcer les difficultés traitées.

A QUOI SERT UN TABLEAU D'INDICATEURS DE SUIVI ?

- Un **tableau de bord d'indicateurs de suivi** peut être utile pour l'employeur et les IRP afin de suivre une évolution et évaluer l'efficacité des actions d'amélioration et de les réajuster si besoin.
- L'objectif ici est donc de garder une continuité au processus d'analyse et d'inscrire la dynamique de l'action sur le long terme.
- Les **indicateurs de suivi** sont produits en référence à des éléments mentionnés lors de la caractérisation des situations à risques psycho-sociaux. Ce sont des facteurs étant à travailler et au regard desquels des actions d'amélioration seront ou sont mises en œuvre.
- Les indicateurs de suivi ne doivent pas être confondus avec des indicateurs de bien-être ou de dépistage des RPS, qui ont une approche plus globale et qui servent de repérage en amont. Ces derniers sont plutôt tirés à partir d'outils de type questionnaire ou encore d'analyse de données générales (cf données utilisées lors de l'étape 1a pour réaliser l'état des lieux).



L'idée est de suivre l'action et non de se comparer à d'autres. En effet, les actions d'amélioration étant toujours produites en lien avec un contexte spécifique, il n'existe donc pas, a priori, d'« indicateurs type » de suivi des RPS généralisables à toutes les entreprises.

COMMENT PILOTER AVEC UN TABLEAU D'INDICATEURS DE SUIVI ?

- Le **pilotage des actions** avec un tableau d'indicateurs de suivi nécessite de passer par les étapes suivantes :
 - une identification des indicateurs utiles, pertinents, lisibles et possibles à suivre par le groupe de travail,
 - une identification de la (ou les) personne(s) aussi bien en interne qu'en appui externe qui aura(ont) en charge la collecte et/ou traitement des indicateurs,
 - une validation collective par l'employeur et les IRP des indicateurs à suivre ainsi que des modalités de leur traitement, les outils utilisés et les modalités d'analyse.
- Les **indicateurs se construisent localement** sous l'angle de leur utilisation (qu'est-ce que je veux suivre ? Qu'est-ce que je veux éclairer ?). Ils n'ont de valeur que parce qu'ils ont du sens pour l'entreprise.
- De plus, ces **indicateurs résultent d'une référence admise socialement** issue d'une construction sociale entre l'employeur et les IRP. Ils n'ont de valeur que parce qu'ils ont

été choisis, de façon collective et validés par l'employeur et les IRP. Les indicateurs doivent être considérés comme représentatifs.

- Les indicateurs de suivi peuvent être décomposés en deux sous catégories :
 - des indicateurs de suivi sur les conditions de travail.
 - des indicateurs de suivi sur les situations à risques psycho-sociaux.
- Si les indicateurs sont le plus souvent chiffrés, ils peuvent très bien être qualitatifs.
- Une fois, les indicateurs de suivi validés et inscrits dans un tableau de bord, ce dernier sera considéré alors comme un outil de prévention du plan d'actions.



L'idée n'est pas de « faire table rase » de ce qui existe déjà. Il s'agit plutôt d'aider à trier, exploiter et enrichir la boîte à outils disponible avec des indicateurs centrés sur le travail et tournés vers l'action.

QUE SONT DES INDICATEURS DE SUIVI SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

- Les **indicateurs de suivi sur les conditions de travail** peuvent être regroupés dans 4 grandes rubriques :
 - **indicateurs du changement** pour suivre les changements mis en œuvre dans l'organisation du travail et posant soucis (comme par exemple : les changements non accompagnés, le manque de concertation, la succession de changements trop rapides dans le temps et ne facilitant pas les processus d'adaptation,...),
 - **indicateurs sur l'organisation** pour suivre les contraintes et exigences dans le travail et l'organisation, qui tendent à s'intensifier et poser des difficultés (comme par exemple : un flou et une perte de repères dans l'organisation, un mode opératoire ou une consigne qui n'évolue pas alors que la tâche a changé, des moyens de production qui diminuent,...),
 - **indicateurs sur les attentes des salariés** pour suivre les facteurs qui engendrent des difficultés à concilier les attentes / aspirations personnelles des salariés par rapport aux exigences de l'organisation (comme par exemple : une conciliation difficile entre la vie professionnelle et extra-professionnelle en lien avec les temps de travail en horaire décalé, une polyvalence imposée pour compenser un absentéisme et non pour progresser professionnellement par un élargissement des compétences, un écart de perception qui s'accroît autour de la définition de ce qu'est la « juste qualité »,...),
 - **indicateurs sur les relations au travail** pour suivre les difficultés autour des relations à l'occasion du travail (comme par exemple : un manque d'appui technique évoqué au regard des difficultés rencontrées sur le terrain, une difficulté à débattre collectivement des problèmes et à trouver des solutions avec les collègues, un relationnel qui se dégrade au regard de la difficulté à répondre aux multiples sollicitations des patients, un dialogue social et des canaux de communication entre les acteurs qui entraîne un « court circuitage » de l'encadrement,...).
- La **fiche ressource N°7 : Exemples d'indicateurs de suivi**, vous présente des exemples d'indicateurs de suivi sur les conditions de travail.

QUE SONT DES INDICATEURS DE SUIVI SUR LES SITUATIONS A RISQUES PSYCHO-SOCIAUX ?

- Les **indicateurs de suivi sur les situations à risques psycho-sociaux** peuvent permettre de suivre :
 - les **situations à risques psycho-sociaux** inscrites dans le DU et/ou ayant entraîné des actions d'amélioration,
 - les **critères classants** pour voir l'évolution des critères et des niveaux de risques,

FICHE OUTIL N°7 :
PILOTER AVEC DES INDICATEURS



- les **actions d'amélioration** proposées, validées, mises en place et sur leur efficacité.
- La **fiche ressource N°7 : Exemples d'indicateurs de suivi**, vous présente des exemples d'indicateurs de suivi sur les situations à risques psycho-sociaux.

FICHES ASSOCIEES

Fiche Ressource N°7 : Exemples d'indicateurs de suivi