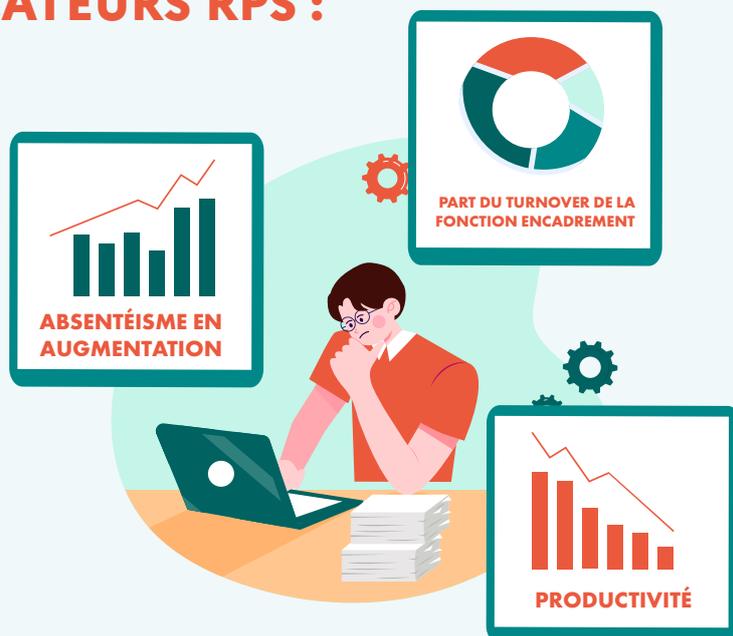


METTRE EN PLACE DES INDICATEURS RPS : À QUOI ÇA SERT ?

Un indicateur est un outil de mesure, d'évaluation et d'aide à la prise de décision. Il permet de mesurer un état, une tendance, une situation (dégradation ; amélioration) à un instant T ou dans le temps. Il peut s'agir d'un taux, d'un ratio, d'un pourcentage, d'une moyenne, d'un classement, d'un nombre.

En prévention des RPS, peut-on mettre en place des indicateurs ? A quoi cela va servir ?



EN BREF

APPROCHE CENTRÉE SUR LES COLLECTIFS



L'INDIVIDU



Est-ce que ça sert la démarche de prévention des RPS ?

- Selon la pertinence des indicateurs choisis, ils peuvent servir à la préparation de la démarche de prévention des RPS, au suivi des actions correctives et à la veille sur le risque.

Qui choisit les indicateurs RPS ?

- Avant d'engager un travail sur les indicateurs, il faut s'interroger sur les moyens et ressources disponibles (temps et compétence des personnes chargées de l'extraction et du traitement des informations).
- Il est conseillé de choisir et analyser les indicateurs de manière concertée entre direction et représentants du personnel et en pluridisciplinarité.

Limite(s) ?

- Analyser et suivre des indicateurs en RPS ne constitue pas une évaluation des facteurs de RPS mais peut permettre de la préparer.
- Toutes les données ne sont pas forcément mobilisables dans toutes les entreprises (données inaccessibles ; ressources / moyens indisponibles).
- Mettre en place et suivre des indicateurs peut rapidement devenir « une usine à gaz » (nombre inadapté, complexité, pertinence...) et être contre-productif (passer plus de temps sur les indicateurs qu'à analyser les situations de travail à risques ou mettre en œuvre des actions adaptées).

! POINTS DE VIGILANCE

« A quels indicateurs ou données porter attention pour prévenir les RPS ? »

Mettre en place des indicateurs consiste à organiser **un recueil de données soigneusement sélectionnées et mises en forme, à partir d'informations déjà disponibles dans l'entreprise** : outils de suivi de l'entreprise sur la gestion du personnel, la production, la qualité, la santé-sécurité au travail, procès-verbaux d'instances, base de données économiques sociales et environnementales (BDESE), etc.

Ces informations relèvent habituellement **du fonctionnement de l'entreprise** (données liées à la qualité, la productivité, au temps de travail, aux mouvements du personnel, aux relations sociales, à l'organisation du travail, aux changements techniques/organisationnels etc.) ou **de la santé et sécurité des travailleurs** (Accidents du Travail / Maladies Professionnelles, situation dégradée, activité du service de prévention et de santé au travail etc.).

Souvent, les entreprises s'intéressent à **des indicateurs qui donnent à voir un impact déjà avéré** comme la détérioration des résultats de l'entreprise, du climat social, des situations de travail voire la dégradation de l'état de santé des travailleurs (baisse de la productivité, baisse de la qualité des produits ou des services, grèves, actes de malveillance, de violences, existence de postes non pourvus, turnover, absentéisme, augmentation des AT/MP, etc.).

Cependant ce type d'indicateurs vise à réagir pour éviter une aggravation du dommage mais ne permet pas d'anticiper la survenue du risque.

Pour travailler en prévention primaire, il faut également considérer des **caractéristiques de l'entreprise susceptibles d'exposer les travailleurs à des facteurs de RPS**. Par exemple : la nature de l'activité (ex.: relation clientèle, production en flux tendu etc.) et l'organisation du travail (ex.: adéquation objectifs/moyens, charge de travail, horaires et durée du travail), la manière de conduire les changements (ex.: plus ou moins d'implication des travailleurs et de considération de leur point de vue, conflits de valeurs), des dysfonctionnements matériels, la gestion des parcours professionnels (ex.: avenir du métier, faible perspective d'évolution), les relations hiérarchiques et sociales (ex. : faible soutien, manque de reconnaissance, relations conflictuelles, degré d'autonomie/contrôle) etc.

Considérer et analyser ces dimensions permet d'anticiper la survenue de RPS et de mettre en place des actions de prévention.



! POINTS DE VIGILANCE



« A quoi servent des indicateurs en prévention des RPS ? »

Dans le cadre de la démarche de prévention, l'analyse et le suivi des indicateurs **peuvent servir à orienter et à prioriser l'action** :

- **Au démarrage, pour établir une cartographie du risque** par atelier / secteur / service / métier / population exposée (genre, âge, ancienneté) et faciliter la priorisation de l'action d'analyse des situations de travail à risque psychosocial. A ce titre, il sera plus pertinent de choisir des indicateurs précis (ex. : licenciement, démission, rupture conventionnelle, demande de mobilité, postes non pourvus, etc.) plutôt que des indicateurs trop globaux (ex. : taux de rotation du personnel) et de croiser des données (ex. : démissions par service ; demandes de mobilités par métier ; etc.) ;
- **Lors du suivi du plan d'actions, pour mesurer l'efficacité de ce qui a été mis en œuvre et revoir les mesures correctives le cas échéant.**

A long terme, **le suivi de l'évolution des caractéristiques de l'entreprise susceptibles d'exposer les travailleurs à des facteurs de RPS** permet d'assurer une veille et un suivi des RPS dans l'entreprise par la détection « des signaux faibles », c'est-à-dire, sans attendre une dégradation importante des indicateurs.

« Est-ce à la direction de choisir seule les indicateurs ? »

Non. Le choix des indicateurs puis leur analyse est à réaliser en pluridisciplinarité avec les membres du CSE/CSSCT le cas échéant.

En effet, le **croisement des représentations** sur une même situation ainsi que sur les problèmes à résoudre permet d'**améliorer la pertinence des indicateurs choisis et pilotés dans le temps.**

Cela participe également à la montée en compétences collective sur la prévention des RPS.





« Est-il nécessaire de choisir beaucoup d'indicateurs pour agir ? »

Non. Lorsqu'une entreprise choisit un nombre trop important d'indicateurs, le suivi devient trop compliqué, peu efficient et est souvent abandonné (« usine à gaz »).

Selon la taille de l'entreprise et ses ressources internes, une dizaine d'indicateurs pertinents est largement suffisante.

Pour donner du sens aux indicateurs et déclencher l'action (prioriser l'analyse des situations de travail à risque psychosocial), il paraît opportun d'identifier des indicateurs par unité de travail de l'entreprise.

De plus, une attention est à porter sur le processus de « remontée » des données retenues ainsi qu'à leur interprétation (ex. : quels éléments ou seuils déclenchent quelles actions ?).

Quelques conseils pour l'analyse :

- **Analyser les indicateurs en fonction du contexte** (évolution socio-économique de l'entreprise, changement organisationnel, évolution du marché de l'emploi, pyramide des âges etc.) ;
- **Privilégier le faisceau d'indicateurs plutôt qu'un indicateur pris isolément** (croisement d'indicateurs par exemple fréquence / durée / type de changement / service concerné) ;
- **Privilégier l'analyse des indicateurs en tendance** et non pas en valeur absolue (par exemple sur 3 ans hausse / stagnation / baisse, les comparaisons entre services / unités de travail, la comparaison avec un historique antérieur etc.).

« Mettre en place des indicateurs s'inscrit-il dans des exigences du Code du travail en matière de prévention des RPS ? »

Le code du travail n'exige pas la mise en place d'indicateurs.

C'est une mesure qui peut être considérée comme relevant de la prévention secondaire. Elle participe à la démarche de prévention (détection et aide pour prioriser l'action d'analyse) sans pour autant permettre d'évaluer les facteurs de RPS.



? DES QUESTIONS A SE POSER

- S'il est envisagé de mettre en place des indicateurs RPS, **l'entreprise a-t-elle défini comment ils vont servir la démarche de prévention ?**
- **Des processus de recueil, d'analyse et de suivi des indicateurs ont-ils été définis** (*type d'indicateurs retenus ; périmètre choisi - métiers, services, établissement ; personne(s) ressource(s) pour les traiter ; fréquence de recueil et d'analyse ; définition des seuils de déclenchement d'actions comme l'analyse de situations de travail à risque par unité de travail, ou des mesures d'urgence si nécessaire ; délai au terme duquel la pertinence des indicateurs RPS sélectionnés sera évalué etc.*) ?
- Le travail sur les indicateurs RPS a-t-il été réalisé **en concertation avec les acteurs internes de l'entreprise** (différents services/métiers...) et avec les membres du CSE/ CSSCT le cas échéant ?



+ POUR ALLER PLUS LOIN

FICHES REPÈRES :

- **Mener une démarche de prévention des RPS**, comment faire ?
- **Analyser les situations de travail à risque psychosocial**, à quoi ça sert ?
- **Utiliser un questionnaire**, à quoi ça sert ?

AUTRE RESSOURCE :

- [Brochure INRS ED 6012 – « Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider »](#)

RETROUVEZ
ICI TOUTES
NOS FICHES
REPÈRES

