



10

QUESTIONS SUR...

Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail

DIX QUESTIONS SUR

Les indicateurs de SQVT

Le recours à des indicateurs chiffrés pour suivre, mesurer, améliorer ou évaluer la santé et la qualité de vie au travail se développe dans les entreprises. Ces indicateurs peuvent être des appuis pour définir et suivre des politiques de prévention et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Toutefois, cela dépend des modalités de leur construction et de leur diffusion ainsi que de la manière d'en débattre et de les interpréter.

Sur le site anact.fr - rubrique «Thèmes» - Vous trouverez sous forme de fiches de cas d'entreprises, un ensemble d'illustrations concrètes de la méthodologie proposée dans ce 10 questions :

- Le nécessaire débat collectif sur les indicateurs (Orange)
- Dépasser les seuls indicateurs de risques (Air France)
- Les indicateurs dans une démarche de QVT (Groupe SOS)
- Partir des indicateurs existants (Solocal Group)
- Des indicateurs organisés pour mieux appréhender la QVT (Sanofi)
- La fabrication d'un tableau de bord de SQVT (Airbus)
- Des indicateurs à l'action (Ville de Nantes)

Du point de vue du processus d'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail, la logique purement réglementaire et formaliste – produire et communiquer des chiffres parce qu'on y est contraint – n'est guère efficace. Les indicateurs ne seront de véritables ressources pour l'action que s'ils sont construits, débattus, interprétés dans un dialogue pluridisciplinaire qui intègre les connaissances sur les conditions réelles du travail. D'où la nécessité d'ouvrir le processus de production et d'interprétation des indicateurs de SQVT à une grande pluralité d'acteurs (directions, managers, préventeurs, médecins, représentants du personnel, salariés).

SOMMAIRE

- 1 Pourquoi des indicateurs de Santé et Qualité de Vie au Travail ?
- 2 Quel est le champ couvert par les indicateurs de SQVT ?
- 3 Existe-t-il des indicateurs de SQVT universels ?
- 4 À quelles fins utilise-t-on des indicateurs ?
- 5 Comment construire ses indicateurs ?
- 6 Comment interpréter les indicateurs ?
- 7 Quelles précautions pour la collecte des données et la formalisation des indicateurs ?
- 8 Comment apprécier la pertinence des indicateurs au cours du temps ?
- 9 Quel intérêt à comparer les résultats ?
- 10 Passer de l'entreprise au territoire : pourquoi ?

Annexes

- Des indicateurs centrés sur les enjeux du travail selon des objectifs définis
- Construire des indicateurs pertinents pour agir sur l'attractivité d'un métier
- Des contraintes réglementaires... à une nouvelle culture des données

Pourquoi des indicateurs de Santé et Qualité de Vie au Travail ?

Les indicateurs ont de tout temps occupé une place importante dans l'entreprise. Historiquement centrée sur les informations industrielles, commerciales et financières, la mise en chiffres s'étend de plus en plus à d'autres champs. Le domaine de la santé et qualité de vie au travail (SQVT) ne déroge pas à cette tendance. À l'évidence, la production d'indicateurs de SQVT participe de la volonté de mieux comprendre certaines réalités en les objectivant par la mesure et ainsi mieux décider et piloter. Ils sont aussi des ressources utilisées par les acteurs de l'entreprise pour communiquer, rendre des comptes, alerter, justifier des décisions et des actions.

Des indicateurs pour aider à comprendre

Les déterminants de la santé et de la qualité de vie au travail renvoient à de multiples dimensions : le contenu du travail et de son organisation, les possibilités de réalisation et de développement, les relations de travail, l'utilité du travail, l'environnement physique... Et les relations entre qualité du travail et performance sont diverses et spécifiques à chaque contexte. Face à cette complexité, les indicateurs, en tant qu'outils d'observation de la réalité, peuvent être un appui à la compréhension des problématiques d'absentéisme, de motivation, d'usure, de développement de l'activité de l'entreprise... et à leur prise en charge.

Des indicateurs pour aider à agir en faveur de la SQVT

En tant qu'outils de connaissance et de coordination, les indicateurs sont des supports à l'action. L'amélioration des situations de travail nécessite la mobilisation et la coordination d'un ensemble d'acteurs : la direction générale et le management, les préventeurs, les responsables de ressources humaines, les médecins, les membres de CHSCT jusqu'aux salariés eux-mêmes. En proposant un langage commun, les indicateurs peuvent faciliter le dialogue entre ces acteurs et appuyer le processus d'élaboration de diagnostics et d'actions.

Mais l'efficacité des indicateurs pour comprendre et agir n'a rien d'automatique : ils ne sont favorables au processus d'amélioration des conditions de travail que sous certaines conditions de construction et d'usages. Comment et sous quelles conditions les construire et les interpréter ? Comment les utiliser, pour établir un état des lieux, pour faire des choix et élaborer une politique de prévention et d'amélioration des conditions de travail ?

Formaliser le cadre stratégique de la QVT, un préalable à la construction d'indicateurs de SQVT

La production d'indicateurs ne saurait se substituer au travail préalable de positionnement stratégique des enjeux de SQVT dans l'entreprise... Positionner la QVT comme une réponse aux problématiques socio-organisationnelles et comme un levier de compétitivité, tels sont les enjeux premiers d'une démarche d'amélioration de la SQVT. Les indicateurs sont alors un instrument d'une politique. C'est bien ce cadre stratégique formalisé qui permet de construire des indicateurs pertinents et de leur donner sens.

Quel est le champ couvert par les indicateurs de SQVT ?

2

Un indicateur est un nombre ou un taux qui donne une mesure d'un phénomène. En cela il propose une certaine manière de l'aborder.

Lorsque le contexte concurrentiel est rude, on a tendance à penser qu'investir dans la qualité de vie au travail est une perte de temps et d'argent. Il est alors tentant d'argumenter en mettant en avant la limitation des coûts indirects liés à l'absentéisme, au turnover, au mauvais climat social. Si l'amélioration de la QVT peut en effet répondre à ces problématiques, il apparaît essentiel de ne pas se limiter à cet argument défensif. Lorsqu'elle est articulée aux enjeux stratégiques de l'entreprise, la prise en compte des enjeux de santé et de qualité de vie au travail permet au contraire d'accompagner le développement ou la mise en œuvre de nouveaux projets structurants. D'où l'importance de dépasser les seuls indicateurs de coûts et créer des indicateurs aptes à valoriser le travail (par ex : degré d'autonomie, accès à la formation, ressenti des salariés sur les changements mis en place...) et l'appréhender comme une source de valeur et de développement.

Santé et qualité de vie au travail, de quoi parle-t-on ?

Quantifier la santé et la qualité de vie au travail implique de définir ce que l'on cherche à mesurer. Il n'y a pas de définition stabilisée de la QVT au sens normatif, ni de définition unique au plan scientifique. En revanche l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013, « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », propose un cadre.

La QVT couvre ainsi cinq dimensions :

- Les conditions de travail : la qualité du contenu du travail et de son organisation, la qualité de l'environnement physique de travail.
- Les relations : la qualité des relations de travail, des relations sociales, de l'information et de l'engagement partagés.
- Les possibilités de réalisation et de développement : formation et parcours.
- Le respect de l'égalité professionnelle.
- La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Sous cette approche, la QVT renvoie aux conditions nécessaires pour bien faire son travail, à l'organisation adaptée au développement des capacités individuelles et des coopérations dans les équipes, ainsi qu'aux conditions favorisant la créativité, l'initiative et l'intégration des divers aspects de la reconnaissance. Dans cette perspective, la conception de la santé ne peut se limiter à l'absence de maladie ; elle intègre nécessairement les possibilités de sa construction.

C'est donc tout ce champ que l'on cherche à représenter lorsqu'on construit des indicateurs de SQVT

Ni indicateur unique, ni indicateur magique

Si la définition d'indicateurs est très utile pour identifier les phénomènes et mesurer les évolutions dans le temps ; il est important d'en garder une approche pragmatique et prudente. La santé et la qualité de vie au travail recouvrent de multiples composantes qui ne sauraient être réduites à un unique indicateur. Mieux vaut travailler avec une pluralité d'indicateurs pour approcher la réalité du travail dans toutes ses dimensions. Par ailleurs, ce ne sont pas les indicateurs en eux-mêmes qui contribuent à améliorer les conditions de travail mais la démarche dans laquelle ils seront inscrits et qui conditionnent leurs modalités de construction et d'usages.

Existe-t-il des indicateurs de SQVT universels ?

Selon le contexte de l'entreprise, les caractéristiques de sa population, le type d'activité réalisée, ses projets de développement, les enjeux de SQVT diffèrent. De ce fait, il n'existe pas une liste-type de « bons » indicateurs, prêts à l'emploi quels que soient les contextes, mais des indicateurs pertinents au regard des orientations stratégiques et des problématiques spécifiques en matière de santé et de qualité de vie au travail.

Des indicateurs spécifiques

Les « bons » indicateurs sont ceux que les acteurs se sont donnés au regard de la situation particulière de leur entreprise et des objectifs qu'ils se sont fixés. Il s'agit donc de faire du « sur-mesure ». Il appartient à chaque entreprise de définir ses enjeux et ses priorités (traiter une problématique de qualité ou d'absentéisme, anticiper ou accompagner des réorganisations, réduire les facteurs de pénibilité, accompagner l'évolution des métiers, développer son attractivité...), puis de construire des indicateurs aptes à éclairer et travailler ces questions.

Des grandes familles d'indicateurs

On peut en revanche établir une liste de grandes familles d'indicateurs qui pourra servir de guide dans la construction de ces indicateurs spécifiques. Les indicateurs de SQVT recouvrent généralement six grandes catégories :

- des indicateurs **démographiques** (structures d'âges, répartitions homme-femme, qualifications, ancienneté...);
- des indicateurs d'**absentéisme** (taux d'absentéisme, durée des absences, motifs des absences, âge des absents...);

- des indicateurs liés au **parcours** et à l'**emploi** (accès à la formation, mobilités, promotions, turn-over...);
- des indicateurs de **santé** (troubles de santé, inaptitudes, reclassements, maladies professionnelles...);
- des indicateurs de **sécurité** (accidents du travail, incidents, agressions...);
- des indicateurs de **conditions de travail** (contraintes temporelles, pénibilités, autonomie, vécu du travail, qualité des relations de travail...).

Les indicateurs de production (Nombre de pannes machines, taux de rebus, d'arrêts dus aux ruptures et pannes, de productivité par poste, d'engagement des machines, etc.) ou de qualité (respect des normes, satisfaction client, etc.) peuvent également indiquer quelque chose du point de vue des enjeux de SQVT.

Ces indicateurs sont issus de sources différentes (base de données RH, données de la médecine du travail, enquêtes auprès des salariés...) gérés par divers acteurs. Mobiliser des indicateurs de diverses natures et proposant différentes focales est le meilleur moyen pour accéder à une compréhension fine des enjeux de SQVT.

À quelles fins utilise-t-on des indicateurs ?

4

En général, une entreprise s'intéresse à l'élaboration et à l'usage d'indicateurs de santé et de qualité de vie au travail dans deux situations : pour disposer d'un outil de veille et de suivi mais aussi pour faire un état des lieux (ou un diagnostic) et traiter une problématique (prévenir l'usure professionnelle, favoriser l'attractivité, accompagner une transformation, etc.).

Des indicateurs de veille et de suivi

Quand une entreprise met en place une démarche visant la prise en compte de la santé et de la qualité de vie au travail, elle s'interroge sur la façon de recueillir des données pertinentes qui lui permettront de suivre et d'ajuster cette démarche dans le temps. La création d'un « tableau de bord » ou d'une « batterie » d'indicateurs apparaît alors souvent comme une étape incontournable. Les objectifs peuvent être multiples : identifier des secteurs ou services dans lesquels les actions sont prioritaires, suivre dans le temps les évolutions et les effets des actions engagées ou encore permettre de repérer des situations préoccupantes ou qui se dégradent de façon soudaine.

Exemple

Dans un établissement hospitalier, la direction des RH a mis en place une démarche de prévention des RPS avec la création d'un groupe paritaire « de veille opérationnelle RPS-QVT ». L'une des premières actions de ce groupe a été d'élaborer un tableau de bord avec une sélection de quelques indicateurs pertinents et accessibles (par service : suivi des données démographiques (âge et ancienneté), indicateurs d'absences (nombre d'arrêts, nombre de jours d'arrêts), nombre d'incidents, nombre d'alertes RPS, nombres de départs du service, nombre de consultations spontanées auprès de la médecine du travail, de la psychologue), qui permettaient à la fois de déterminer dans quels services il fallait intervenir en priorité et de suivre les évolutions.

Des indicateurs pour faire un diagnostic

Les acteurs ont aussi besoin de mobiliser des indicateurs pour mieux comprendre une situation et identifier les origines des problèmes rencontrés. Complétés avec d'autres éléments (observations, entretiens, données de production), les indicateurs de SQVT vont nourrir un diagnostic approfondi de la situation. Cette étape est un préalable lorsque, par exemple, l'entreprise souhaite prévenir l'usure professionnelle (voir annexe 1). Lorsque des actions auront été mises en place, il est possible de sélectionner quelques indicateurs qui ont été mobilisés dans le diagnostic pour les intégrer dans un outil de suivi des actions.

Exemple

Une industrie de céramique de 70 personnes rencontre des problèmes de recrutement et de départs précoces à cause de TMS. La DRH propose un diagnostic pour comprendre les causes de survenue des pathologies. Après avoir fait travailler un groupe paritaire sur des indicateurs de diverses natures (état de santé, âge et ancienneté, parcours professionnels dans l'entreprise, contraintes associées aux activités, etc.), elle a pu identifier des pistes d'action pour favoriser la polyvalence et la rotation entre les différents postes.

La santé et la qualité de vie au travail recouvrent de multiples composantes. Rien ne sert toutefois de couvrir de manière exhaustive tous les domaines de la SQVT. Il faut choisir en fonction des contextes et des objectifs poursuivis. Ces choix ne sont pas neutres, ils conditionnent le partage de l'information, l'élaboration des diagnostics et le passage à l'action. Le choix des indicateurs doit être le fruit d'une coopération des différentes parties prenantes, un moment de partage des enjeux en matière de santé et de qualité de vie au travail. La construction des indicateurs n'est pas l'apanage d'experts externes à l'organisation, bien qu'ils puissent y aider.

Comment réaliser ce travail ?

1 Définir les indicateurs pertinents



Les données utiles pour construire des indicateurs de SQVT sont :

- Les données « classiques » (absentéisme, accès à la formation, accidentologie, démographie, inaptitudes, mobilité, pathologies, turn-over...) disponibles dans plusieurs bases de données existantes (notamment : RH, service sécurité, service médical).
- Les données d'enquêtes ou autres baromètres sociaux construits ponctuellement ou périodiquement (le plus souvent recueillies à l'aide de questionnaires adressés à un échantillon ou à l'ensemble des salariés).
- Les données dites de production, de qualité et de satisfaction des clients.

Dans bien des cas, ces données sont déjà disponibles dans l'entreprise. Alors, le plus souvent, l'enjeu n'est pas tant d'imaginer de nouveaux instruments que de « faire le tri » et de réorganiser les données existantes pour construire des indicateurs pertinents. Pour cela, plusieurs éléments sont à prendre en compte :

- **les cibles et leurs attentes vis-à-vis des indicateurs** : un même indicateur peut servir différents objectifs et acteurs. Il est donc recommandé de bien en déterminer les objectifs, les modalités de diffusion et d'usage en fonction des cibles. Par exemple, il peut être utile de construire des indicateurs pour sensibiliser le Comex aux enjeux de SQVT et le convaincre de leur utilité pour traiter des questions de qualité et de performance. La diffusion régulière de quelques indicateurs-clés, comme des indicateurs d'absentéisme, croisés à des indicateurs de qualité ou la présentation ponctuelle d'une enquête sur les conditions de travail peut appuyer ce processus. Outiller les CHSCT pour améliorer les diagnostics locaux et appuyer la réflexion en termes d'action amènera à travailler d'autres indicateurs tels des indicateurs d'absentéisme, mais également des indicateurs de suivi des aménagements de postes et des indicateurs de conditions de travail issus d'une enquête par questionnaire.

- **les enjeux spécifiques de santé et de qualité de vie au travail** : Il appartient à chaque entreprise de définir ses enjeux prioritaires : traiter une problématique de qualité ou d'absentéisme, anticiper ou accompagner des réorganisations, réduire les facteurs de pénibilité, accompagner l'évolution des métiers, développer l'attractivité de l'entreprise...
- **les contraintes liées au recueil des données** : la démarche est résolument pragmatique, rien ne sert d'envisager des indicateurs idéaux. Il s'agit au contraire d'intégrer dans la réflexion le critère de faisabilité de leur production. L'objectif est de maîtriser les dispositifs techniques de recueil des données (qui collecte ? comment ? avec quelles ressources ?...) pour anticiper leur potentialité.
- **Selon la maille** choisie, les indicateurs seront plus ou moins parlants du point de vue de la santé et de la qualité de vie au travail. Par exemple, des indicateurs globaux et par grandes entités, suivis par une direction générale, peuvent apporter une vision d'ensemble mais ils seront peu efficaces pour produire des diagnostics et accompagner l'action car ils recouvrent des situations de travail très diverses. Au niveau local, pour enrichir la compréhension des situations et trouver des voies d'amélioration, les indicateurs devront être déclinés selon des mailles pertinentes du point de vue des conditions de travail : le métier, le secteur, le type de produits... De même les indicateurs seront d'autant plus parlants qu'ils seront croisés à des variables comme l'âge, l'ancienneté, le sexe.

2 Associer l'ensemble des parties prenantes à la construction des indicateurs

Construire les indicateurs en fonction des enjeux de SQVT propres à l'entreprise et organiser ces indicateurs selon la « bonne » maille nécessite d'introduire dans ce processus les connaissances sur les conditions réelles du travail. Les indicateurs seront d'autant plus pertinents et légitimes qu'une pluralité d'acteurs aura été associée à leur construction : les acteurs de la prévention (préventeurs, responsables sécurité, médecins, membres de CHSCT...), des ressources humaines, de la direction, des représentants du personnel, de l'encadrement. Selon la taille de l'entreprise et ses pratiques de travail, le processus de définition des indicateurs de SQVT peut être pris en charge par la fonction RH ou le pôle QVT ; il peut aussi faire l'objet d'un chantier du CHSCT ou d'un groupe de travail dédié, etc. L'important est que l'objectif de la démarche soit clair et partagé, à savoir définir les « bons » indicateurs de SQVT.

La grille ci-après peut servir à consigner et répertorier les indicateurs choisis⁽¹⁾ :

Cibles	Indicateurs	Objectifs	Modalités de diffusion fréquence, format de présentation...
Comex			
Directions			
Managers			
Préventeurs			
CHSCT			
...			

¹ Voir à l'annexe 1 des exemples d'indicateurs choisis

Comment interpréter les indicateurs de SQVT ?

Les indicateurs ne parlent pas d'eux-mêmes. Certes, ils peuvent alerter sur un problème, mais en aucun cas ils n'en révèlent la nature exacte ni les causes. Pour en saisir la portée, il faut donc les interpréter.

Tenir compte des contextes de travail

Un indicateur de SQVT n'a de sens que ramené à un contexte particulier de travail. Prenons l'exemple de l'indicateur « nombre d'incivilités » dans les boutiques de vente d'une entreprise de téléphonie. Une augmentation du nombre d'incivilités rapportée par l'indicateur peut renvoyer à au moins deux hypothèses : 1) - une détérioration car l'indicateur signale une augmentation des incivilités, 2) - une amélioration, la même augmentation pouvant signifier une plus grande propension des salariés à rapporter les incivilités dont ils sont l'objet.

Selon l'interprétation retenue, il s'agira d'agir en priorité sur le niveau d'exposition ou sur les modalités d'expression des salariés concernant les problèmes qu'ils rencontrent. Dans ce cas, des observations du travail et des entretiens avec les salariés permettront de collecter des informations sur l'organisation, la charge de travail, le contexte de la relation aux clients, les moyens à disposition des salariés pour y faire face, la formation de ces derniers sur les produits et services, l'évaluation de l'activité commerciale, le processus de déclaration des incivilités... Seules ces informations qualitatives confirmeront l'une ou l'autre hypothèse et orienteront le choix de solutions adaptées.

Le nécessaire débat collectif



Interpréter des indicateurs nécessite donc de rassembler l'ensemble des connaissances sur le travail. En fonction de la place qu'ils occupent, les différents acteurs (RH, préventeurs, médecins, managers, membres de CHSCT, représentants du personnel...) sont porteurs d'une partie de cette connaissance. C'est en travaillant à partir de ces différents points de vue, dans un débat pluridisciplinaire, que pourront être mis en évidence les liens entre qualité de vie au travail, qualité du travail et de l'organisation, qualité des produits et des services, etc.

Contextualisés, discutés, combinés aux informations qualitatives, les indicateurs pourront alors contribuer à la définition d'actions en faveur de la SQVT.

De la construction à l'action : comment interpréter et faire vivre les indicateurs ?

Depuis l'accord du 20/11/2009 sur la santé au travail dans la fonction publique, les collectivités locales sont incitées à déployer des missions d'observation sociale et de prévention. Au sein de celle-ci, il existait, avant cette incitation, de nombreuses données (issues du bilan social, du rapport de la médecine du travail, du service sécurité...) mais celles-ci étaient trop globales, trop cloisonnées, peu croisées faute d'espace dédié pour les échanges pluridisciplinaires. Si bien qu'elles étaient peu utilisées pour diagnostiquer les enjeux de SQVT et orienter l'action. Face à ce constat, un observatoire social est créé et une personne affectée à son animation. Avec des objectifs précis : transversalité, partage et analyse des données, aide à la décision et appui à l'action.

Des indicateurs « sur-mesure » pour les directions opérationnelles

► Produits dans un processus participatif...

Ce processus s'intègre pleinement dans le fonctionnement et les projets de chaque direction opérationnelle avec un objectif à visée qualitative, loin d'une logique mécanique de production de tableaux de bord.

La première démarche de l'observatoire social a consisté à rassembler, pour chaque direction opérationnelle, tous les indicateurs disponibles dans les différents services. Ces indicateurs couvrent six aspects : emploi, formation, mobilité ; diversité ; absentéisme ; sécurité au travail ; données de la médecine du travail ; dialogue social. Charge à chaque direction de choisir, en fonction de ses enjeux, ses propres indicateurs.

► ...et inscrits dans une démarche

Étape 1	Recueil et organisation des données - Production d'indicateurs spécifiques - Recueil de données contextuelles	Partage pluridisciplinaire (direction, RH, médecin, préventeur) - Identification des enjeux majeurs pour la direction - Partage des données budgétaires - Analyse collective des indicateurs	Échanges avec les membres du comité de direction de la direction concernée
Étape 2	Production d'une synthèse		
Étape 3	Dialogue avec les représentants du personnel en CHSCT (sous forme de groupe de travail et en plénière) sur les éléments de diagnostic et les pistes d'action possibles		
Étape 4	Mise en place du plan d'action, piloté par la direction concernée		
Étape 5	Suivi et évaluation des actions, actualisation des données de l'Observatoire		

► Exploiter et utiliser les indicateurs

Du choix des indicateurs et de leur co-construction à leur utilisation, le chemin n'est pas tout tracé. Il faut encore pouvoir bien les traduire pour proposer des pistes d'amélioration du travail et de la gestion RH. Par exemple, pour la direction « Petite enfance », l'analyse des indicateurs a permis de mettre en évidence quelques points-clés* :

- le vieillissement de la population notamment sur les métiers à forte pénibilité ;
- l'ancienneté dans ces postes ;
- l'identification de deux catégories d'agents particulièrement concernées (les auxiliaires petite enfance et les agents d'entretien) ;
- un dialogue social dynamique ;
- une capacité à intégrer les stagiaires à la fin de leurs stages.

C'est à partir de ces particularités partagées autour d'indicateurs co-construits et d'éléments qualitatifs sur les situations de travail et les enjeux stratégiques de la direction que des pistes d'action prioritaires ont été identifiées. Elles concernent notamment l'organisation et les conditions de travail des fonctions techniques et leur articulation avec les fonctions éducatives. À la suite de cette démarche, les enjeux de SQVT sont travaillés en lien avec la définition du projet éducatif de chaque structure d'accueil.

* Voir en annexe 1 : les indicateurs retenus par cette direction opérationnelle

Quelles précautions pour la collecte des données et la formalisation des indicateurs ?

Porter attention au respect de l'anonymat

La question du respect de l'anonymat est une préoccupation importante pour les salariés. Elle se pose dans la phase de recueil des données notamment lorsque celles-ci sont issues d'un questionnaire adressé aux salariés. Elle se pose aussi lorsque les indicateurs sont présentés selon différents critères d'âge, de poste occupé, d'ancienneté. En effet, si les indicateurs recouvrent un effectif très faible, il peut être aisé d'identifier des personnes derrière des indicateurs. Aussi, il est essentiel que des garanties de confidentialité soient assurées auprès des salariés, tant au niveau des dispositifs informatiques de recueil de données que dans l'exploitation des résultats.

Présenter les indicateurs de manière accessible

Pour que les indicateurs soient des appuis à la compréhension des situations de travail et à l'identification des leviers d'action, il faut que la présentation de ceux-ci permette aux parties prenantes de s'approprier les résultats et de les discuter. Rendre les indicateurs accessibles à la compréhension de tous les acteurs nécessite un effort d'explication : insérer des définitions de ce qui est mesuré, des titres, des légendes, des bulles de texte qui en facilitent la lecture. Il n'y a pas une bonne manière de faire. Le choix des formats de présentation mérite d'être travaillé et débattu pour produire ceux adaptés aux contextes. Travailler ces formats avec une pluralité d'acteurs n'est pas seulement un enjeu de transparence, c'est un enjeu d'efficacité de la démarche d'amélioration de la SQVT. Discuter des modes de présentation, des codes couleurs, etc. c'est s'accorder sur les objectifs des démarches de SQVT, sur ce qui est important de prendre en compte.

La mesure est-elle un fidèle descripteur des conditions de travail ?

Des indicateurs ne sauraient représenter à eux seuls toutes les facettes de la réalité. Le champ d'observation ne doit jamais se réduire à ce qui est uniquement quantifié. D'où l'importance de maintenir une attention aux observations et remontées de terrain plus qualitatives.

Comment apprécier la pertinence des indicateurs au cours du temps ?

8

Point de vigilance

La pertinence d'un indicateur ne s'évalue pas en soi mais au regard des enjeux à instruire, de la faisabilité technique, de la stabilité du dispositif de collecte, des possibilités de déclinaison par variable (âge, secteur, métier, etc.).

La production et la diffusion d'indicateurs font partie intégrante de la vie des organisations. Mais il n'est pas très fréquent que la pertinence des indicateurs soit interrogée et qu'ils soient remis à jour. On a tendance à utiliser les indicateurs de manière automatique et routinière, ce qui fait perdre le sens et les objectifs qui leur avaient été assignés au départ. Les logiciels ou autres tableurs facilitent la production des indicateurs mais industrialisent ce processus. À trop automatiser la production de ceux-ci, le risque est de faire perdurer des indicateurs inadaptés aux objectifs visés ou au contexte de l'entreprise. Les changements d'organisation, de logiciels, d'acteurs, de stratégies, de produits ou services, les évolutions de la population, etc. nécessitent d'évaluer régulièrement la cohérence des indicateurs utilisés pour suivre et comprendre les effets de ces changements.

Pour appuyer le processus d'amélioration des conditions de travail, les indicateurs de SQVT doivent favoriser :

- la sensibilisation de la direction générale, de l'ensemble des directions et du management aux enjeux de SQVT ;
- la veille sur les évolutions dans l'entreprise et leurs effets sur la santé et la qualité de vie au travail ;
- le débat pluridisciplinaire au sein des instances paritaires et autres comités de prévention, débat indispensable à la production d'une prévention effective et durable ;
- la compréhension des contextes de travail ;
- le passage à l'action pour l'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail.

Les « effets de circularité »

Intégrer des indicateurs à des dispositifs d'évaluation des performances encourt toujours le risque de tels effets. Par exemple, en indexant l'évaluation des managers à un taux cible d'accidents du travail, l'entreprise incite à des actions de prévention, mais en même temps cela peut dissuader l'encadrement de déclarer les accidents bénins. Autre exemple : l'évaluation des équipes au regard de l'absentéisme collectif peut induire une pression du groupe vis-à-vis des salariés qui auraient besoin de s'arrêter. Interroger la pertinence d'un indicateur, c'est questionner aussi ce que sa mesure génère comme comportements et s'assurer que ces comportements ne soient pas contre-productifs du point de vue de l'amélioration de la SQVT.

Quel intérêt à comparer des résultats ?

Il est fréquent que les niveaux des indicateurs soient comparés : entre établissements, entre secteurs d'un établissement, entre plusieurs agences, entre catégories de personnel... mais aussi au sein de la branche, entre entreprises. Ces comparaisons peuvent aider à comprendre les enjeux de SQVT et identifier des voies d'amélioration. À la condition toutefois de ne pas les utiliser dans une logique exclusivement normative ou prescriptive.

Comparer pour rechercher des voies d'amélioration

Comparer les résultats d'un questionnaire ou les indicateurs d'absences selon les métiers ou les secteurs de l'entreprise amène souvent à constater une diversité de situations au sein d'une même entreprise. Il s'agit alors de comprendre ces différences pour identifier des leviers d'amélioration de la SQVT : qu'est-ce qui, de l'organisation du travail, du management, des caractéristiques de la population, de l'activité réalisée, etc. permettrait de comprendre les écarts entre, par exemple, des niveaux d'absentéisme ou encore dans l'appréciation sur le travail (recueillie par questionnaire) ? Comparer revient à mettre en visibilité la diversité des situations non pour l'éradiquer mais pour rechercher ce qui favorise la qualité de vie au travail. Lorsque l'on compare les indicateurs dans le temps, ces mêmes questionnements sont également utiles pour comprendre ce que signifient les évolutions chiffrées. Alors, la mise en débat de ces comparaisons dans le cadre d'un collectif pluridisciplinaire peut appuyer le développement des capacités de connaissance et d'action.

Les effets pervers du « benchmarking »

Utiliser les comparaisons dans une logique exclusive de « benchmarking » est en revanche peu efficace pour définir les leviers d'amélioration de la SQVT, voire contre-productif. C'est, par exemple, le cas lorsque les indicateurs des établissements sont comparés entre eux et au regard du niveau global et que l'on déduit des indicateurs bruts les bonnes et mauvaises situations : les résultats dans les établissements sont jugés rassurants ou inquiétants par rapport aux écarts observés avec le niveau global. Ce type d'usage des comparaisons tend à définir une norme, un niveau à atteindre et l'incitation à agir est subordonnée au classement par rapport à ce niveau. Le risque est de stigmatiser des situations ou d'annuler, de délégitimer des actions pour les situations jugées satisfaisantes au regard de la moyenne alors que des contextes précis peuvent les nécessiter. En effet, une situation proche de la moyenne du point de vue des indicateurs de SQVT ne signifie par qu'elle est satisfaisante. Et une situation globalement « moyenne » n'exclut pas qu'une fraction du personnel soit dans une situation de travail très détériorée et qu'il soit important de repérer les difficultés de ce groupe.

Passer de l'entreprise au territoire : pourquoi ?

10

La construction et l'usage d'indicateurs relatifs aux conditions de travail ne se bornent pas aux portes de l'entreprise. Dans certains cas, pour mieux contextualiser les enjeux des entreprises, il est possible de procéder à une approche territoriale en mobilisant des indicateurs construits à d'autres échelles géographiques (département, région, bassin d'emploi, etc.).

Les données sont présentées d'ordinaire sous forme de tableaux dont l'élaboration est habituellement soustraite à toute forme de discussion. Pourtant ces indicateurs pourraient être rendus plus accessibles et intelligibles en procédant à des formes d'élaboration collective, en laissant les acteurs choisir les mailles et les indicateurs, pour rendre compte des phénomènes qui les préoccupent dans leur territoire (travail, santé, emploi, démographie, transports, accessibilité, qualité de vie...).

La cartographie, un outil pertinent pour appréhender les enjeux...

La construction de cartes de données statistiques peut constituer un point d'appui pour caractériser les contextes de travail dans les territoires et spécifier les modalités d'action tant pour les stratégies intra-entreprises que pour la coordination inter-entreprises ou territoriale. L'usage de cartes statistiques est d'autant plus pertinent qu'il permet de réarticuler des niveaux de lecture quantitative et qualitative des phénomènes, et d'élargir les formes d'appréhension des divers enjeux.

... une ressource pour les acteurs du territoire

Ces opérations de traduction cartographique d'indicateurs peuvent venir en appui à la construction d'une vision partagée des enjeux (à des échelles géographiques variées), et s'inscrire dans des dynamiques associant des représentants d'entreprises et d'organisations syndicales et professionnelles, ainsi que des représentants des services déconcentrés de l'État et des collectivités territoriales et d'autres parties prenantes. Soutenu et animé par des acteurs-relais, ce type de démarche facilitant la relation entre producteurs et (ré)utilisateurs de données au service du développement des personnes, des organisations et des territoires peut déboucher sur des projets d'entreprises et de territoires intégrant mieux les enjeux de qualité de vie au travail comme levier stratégique.

Situé entre deux grands pôles d'activité qui captent la presque totalité des investisseurs, ce territoire se meurt petit à petit du fait de son manque d'attractivité. Face à cette situation, chefs d'entreprises, représentants d'organisations professionnelles, membres d'associations, élus locaux, responsables de diverses instances territoriales se réunissent pour faire un diagnostic qui servira de base à un projet de développement territorial fondé sur la qualité de vie au travail : quels services proposés aux entreprises et aux salariés du territoire pour favoriser le bien-être au travail dans les TPE-PME ? Les données recueillies et les discussions autour de celles-ci révèlent des points de progrès. Toutes les parties prenantes s'accordent alors sur la « bonne maille » pour valoriser les atouts de la région en l'occurrence le département ou le bassin d'emploi.

Les acteurs construisent une vision partagée des enjeux en délibérant et faisant usage d'indicateurs variés à différentes échelles (population active au lieu de résidence et au lieu de travail, accessibilité potentielle d'emploi à 45mn de trajet en voiture en heure de pointe, temps médian de trajet domicile-travail, structure des âges des actifs en emploi au lieu d'habitat et au lieu de travail, origine et destination des mobilités domicile-travail, démographie des entreprises, évolution de l'emploi...). Ils définissent alors des voies de progrès : l'adaptation des horaires de travail aux contraintes du territoire, l'amélioration du réseau routier pour faciliter les déplacements entre les lieux de travail et les lieux de résidence, l'organisation de services de gardes d'enfants mutualisés, etc.

Des indicateurs centrés sur les enjeux du travail selon des objectifs définis

Cette collectivité territoriale a mis en place un observatoire social dont les missions principales sont 1)- de renforcer la prévention pour préserver la santé et garantir la sécurité au travail des agents, et 2)- d'irriguer de ses démarches et préconisations les pratiques RH. L'observatoire appuie les directions opérationnelles pour que chacune d'entre elles, dans un processus associant les acteurs (direction, RH, préventeurs, médecins, CHSCT, représentants du personnel, encadrement), définisse ses indicateurs pertinents. Au cœur de ce processus de construction collective des indicateurs, les échanges sur les situations réelles de travail et sur les enjeux stratégiques de la direction. Voici les indicateurs choisis par la direction « Petite enfance » :

➤ Absentéisme

- Durée des absences selon le sexe, l'âge, le métier,
- Motifs des absences selon le sexe, l'âge, le métier
- Typologie des absences (maladie, accident du travail, etc.)

➤ Emploi, formation, mobilité

- Pyramide des âges par typologie d'agents (type d'emploi, métier...)
- Accès à la formation croisé avec l'âge, le métier, le statut
- Nombre de stagiaires et emplois d'avenir...
- Recours au dispositif de conseil en parcours professionnel

➤ Diversité

- Répartition hommes/femmes
- Proportions des seniors
- Proportion de travailleurs en situation de handicap...

➤ Données de la médecine du travail

- Aménagement des postes
- Reclassements pour raison de santé
- Restrictions d'aptitudes
- Maladies professionnelles

➤ Sécurité au travail

- Agressions
- Accidentologie
- Vie des instances (réunions de CHSCT, réunions démarche concertée)

Important

le travail sur les indicateurs est en permanence associé à la compréhension des enjeux et des situations spécifiques de la direction opérationnelle concernée ; et ce, en termes de démographie, d'organisation du travail, de facteurs pouvant influencer les caractéristiques du travail et des populations. Ce recueil n'a pas vocation à être exhaustif. Il vise à retenir uniquement les informations qui sont importantes au regard des objectifs de SQVT, et du contexte particulier de ladite direction tel qu'il est perçu par les membres de cette même direction, l'encadrement et les représentants du personnel.

Construire des indicateurs pertinents pour agir sur l'attractivité d'un métier⁽¹⁾

Cette entreprise de l'agroalimentaire (250 salariés) est confrontée à des difficultés de maintien en emploi et de recrutement : la DRH trouve difficilement de nouvelles recrues pour compenser les nombreux départs. Le secteur d'activité étant peu attractif (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 en sélectionnant les indicateurs les plus pertinents et les plus « parlants » du point de vue des conditions de travail :

- des indicateurs démographiques (âge et ancienneté des salariés),
- des indicateurs de santé (AT/MP et restrictions),
- des indicateurs de parcours et de mouvement (nombre et motifs des départs, ancienneté au moment du départ, etc.).

Plusieurs enseignements ressortent de cette analyse :

- Les salariés ne restent pas longtemps dans l'entreprise (l'ancienneté moyenne des salariés embauchés en CDI est de 5 ans) alors que le temps d'apprentissage est relativement long (au moins 6 mois)
- Plusieurs salariés partent de leur propre initiative avant l'âge de la retraite (40 % des départs sont des démissions, seuls 3 % sont liés à des départs en retraite)
- Il existe une différence importante dans l'ancienneté au moment du départ entre les deux principales activités de l'entreprise (la découpe et l'abattage) : alors que les salariés de la découpe quittent l'entreprise après 3,5 ans en moyenne, ils restent près de 10 ans dans la partie « abattage ».

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. La construction et la mise en discussion des indicateurs a permis de montrer que les conditions de travail réputées peu favorables ne s'expliquaient pas uniquement par la nature de l'activité, mais aussi par des choix organisationnels et de gestion qui rendaient certains services de l'entreprise particulièrement peu attractifs. À l'issue de ces travaux, l'entreprise a défini des actions précises : améliorer les parcours d'intégration, favoriser la polyvalence et l'alternance entre les postes, favoriser la mobilité interne entre les services, revoir la politique de prévention.

⁽¹⁾ Pour en savoir plus sur cette expérience, voir La Revue des conditions de travail n°2 sur anact.fr

De la contrainte réglementaire... à une nouvelle culture des données

La publication d'indicateurs sociaux est une obligation inscrite dans divers dispositifs réglementaires. Entre autres, on peut citer le bilan social et plus récemment la Banque de données économiques et sociales (BDES). Cette dernière est mise à disposition de l'employeur et des représentants des personnels. Elle représente un formidable lieu où puiser de l'information et procéder à des croisements inédits et spécifiques à l'entreprise. Ce n'est donc pas tant une contrainte réglementaire qu'une contrepartie nécessaire à la responsabilisation croissante des partenaires sociaux dans la définition des conditions du travail. Une condition du succès de la BDES est la formation de ces acteurs à un usage renouvelé de données. Sans quoi, ce ne sera qu'une contrainte, une obligation supplémentaire.

L'incitation à la concertation faite aux partenaires sociaux pour définir les données à renseigner dans cette nouvelle BDES est donc à prendre comme une opportunité pour :

- faire des indicateurs de véritables sources d'information et de débat ;
- co-construire des indicateurs de SQVT pertinents pour l'action tout en répondant aux obligations réglementaires.

Depuis 2016, l'employeur est dans l'obligation de mettre à disposition des représentants du personnel de l'entreprise une banque de données économiques et sociales (BDES) qui rassemble les informations relatives aux grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise, et donc notamment sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles. La mise en place de la BDES est obligatoire pour les entreprises de plus **de 50 salariés**. L'employeur a la charge de concevoir, élaborer, mettre en place et maintenir à jour la BDES, et d'en définir les modalités d'accès, de consultation, d'utilisation et d'actualisation. Il est possible que ces modalités fassent l'objet d'un accord collectif. La BDES doit être accessible en permanence aux partenaires sociaux et représentants du personnel.

Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973 installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

L'Anact s'appuie sur un réseau de 26 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)*.

Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les **petites et moyennes entreprises**, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

* En 2016, le réseau Anact-Aract épousera les contours des nouvelles régions, tout en maintenant ses implantations locales de proximité.

Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits en entreprise, permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur
le réseau Anact- Aract,
ses thématiques d'intervention
et ses publications,
rendez-vous sur anact.fr

10

QUESTIONS SUR...

Les indicateurs de SQVT

De plus en plus les directions d'entreprises font appel aux indicateurs pour mesurer ou évaluer différentes réalités de la vie de leurs organisations. La santé et la qualité de vie au travail (SQVT) n'échappent pas à ce mouvement auquel contribuent les partenaires sociaux. Mais quels indicateurs choisir ? Comment les construire, les interpréter et les utiliser?...

À travers 10 questions, ce petit guide propose une approche qui vise à donner aux différents acteurs des repères pour construire des indicateurs de SQVT au sein de leur structure et pour les intégrer dans une démarche globale d'amélioration des conditions de travail.

192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
Tél. : 04 72 56 13 13
ISBN : 978-2-36889-125-4

Anact  Aract
LE RÉSEAU

