

Évaluer et suivre la démarche de prévention de l'usure professionnelle

Pour rendre visibles les effets d'une démarche de prévention de l'usure, s'assurer que les résultats correspondent à ce qui était attendu et faire évoluer les actions mises en œuvre dans une perspective d'amélioration continue, il est nécessaire de prévoir un temps d'évaluation.

Il est important de prévoir ce temps d'évaluation dès le démarrage de la démarche. En effet il est difficile d'évaluer a posteriori sans avoir réfléchi en amont aux éléments sur lesquels porteront l'évaluation. Parfois, les acteurs ont changé, le contexte n'est plus le même et il est difficile de reconstituer l'état initial dans lequel l'entreprise et les collaborateurs se situaient avant le début de la démarche de prévention. Aussi, des changements peuvent se produire pendant la démarche, et passer inaperçus (aménagement d'un poste, ajustement d'une organisation, évolution des horaires, etc.).

Pour évaluer une démarche de prévention, il faut respecter 3 étapes successives :

➤ Au démarrage de la démarche : préparer l'évaluation et identifier les effets attendus

Il faut d'abord identifier les différents acteurs qui pourront participer à l'évaluation car c'est la dimension collective et la confrontation des points de vue qui donneront de la légitimité à l'évaluation.

Il convient ensuite, au démarrage de la démarche, d'identifier collectivement « **ce qui permettra de montrer que la démarche a produit les effets attendus ou a atteint ses objectifs** ». Si les effets « finaux » (évolution des indicateurs de santé) sont difficiles à anticiper et ne peuvent s'observer que sur de longues périodes, des effets dits « précoces » et « intermédiaires » (par exemple la participation des salariés aux commissions d'achat, la mise en place de formations pour favoriser la polyvalence, l'évolution du dispositif d'évaluation de la charge de travail, etc.) sont plus facilement identifiables dès la fin de la démarche, ou quelques mois après (cf. schéma ci-dessous). Par économie de moyens, il n'est pas nécessaire de conduire l'évaluation sur tous les effets attendus, mais sur une sélection d'effets qui permettront de rendre compte de la pertinence de la démarche.

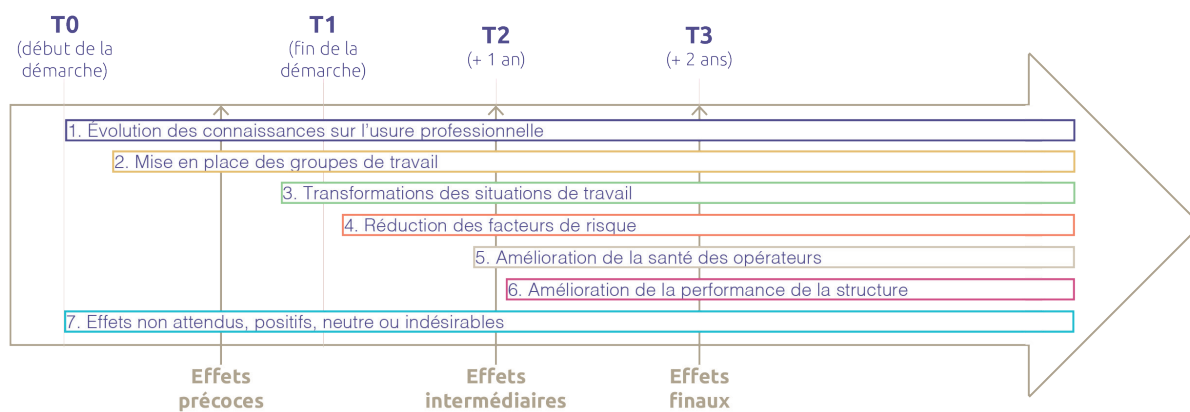


Schéma illustrant la chronologie des effets d'une démarche de prévention de l'usure

➤ Recueillir les données

Le recueil des données est central dans la démarche d'évaluation. En lien avec les effets attendus, il faut prévoir les données qu'il sera pertinent de recueillir au fur et à mesure de la démarche, ainsi que les modalités pour les recueillir. Les données peuvent être de nature très diverses : entretiens, questionnaire, étude des PV de CHSCT, recueil d'indicateurs, etc. La tenue d'un carnet de bord permet de recenser les effets, même minimes, qui passeraient inaperçus a posteriori. Les collaborateurs, les managers, le service RH, le service qualité notamment peuvent être sollicités pour transmettre des données. Le service de santé au travail est un acteur souvent incontournable à cette étape.

➤ Enfin, après la démarche, il faut analyser les résultats et en tirer les enseignements

Pour **analyser les résultats de la démarche**, il faut mettre en perspective dans un cadre collectif les effets attendus et les résultats observés. Cette analyse peut être réalisée à la fin de la démarche et/ou après un délai de quelques semaines ou quelques mois. Plusieurs éléments sont également à prendre à compte :

- **les éléments de contexte** qui ont pu faciliter ou au contraire freiner la réussite de la démarche : surcharge de travail, changements d'acteurs, intégration d'une nouvelle activité, etc.
- **les effets non attendus**, qu'ils soient positifs ou non. Parfois, la mise en place d'une démarche de prévention peut produire des effets qui n'avaient pas été anticipés : réorganisation d'un service qui n'était a priori pas concerné par la démarche ou création d'un poste de préventeur par exemple. Ces effets non attendus peuvent aussi témoigner de la réussite ou non de la démarche.

À l'issue de cette étape, il est ainsi possible de tirer les enseignements de la démarche en répondant par exemple aux questions suivantes : Les objectifs étaient-ils pertinents ? La méthode choisie était-elle adaptée ? La démarche a-t-elle produit les effets attendus ? Les collaborateurs ont-ils été bien informés et suffisamment sollicités ? Quelles sont les actions à poursuivre, à entreprendre ? Quelles sont les précautions à prendre lors d'une prochaine démarche ? Les résultats ont-ils été suffisamment valorisés ?

Pour plus de détails, vous pouvez consulter la rubrique « Évaluer une intervention de prévention des RPS-TMS » sur le site de l'Anact.