

LES ENQUÊTES POUR L'ÉVALUATION DE LA QVCT ET DES RPS



Pourquoi une enquête sur les risques psychosociaux et la QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) ?

Les enquêtes sur les risques psychosociaux permettent aux élus CSE, aux RH et à la direction de l'entreprise, une évaluation des risques grâce à une analyse fine des conditions de travail. La procédure d'enquête CSE est inscrite à l'article L. 2312-12 du Code du travail.

Elle peut être déclenchée :

- À la suite d'un accident du travail ou de la déclaration d'une maladie professionnelle
- À la suite d'une alerte portant sur une atteinte aux droits, à la santé physique ou mentale des salariés : harcèlement moral, harcèlement sexuel, suicide, etc. (article L. 2312- 59 du Code du travail)

L'enquête est menée conjointement par l'employeur, les RH et le CSE. En cas de désaccord avec le chef d'entreprise, les représentants du personnel peuvent saisir le conseil des prud'hommes afin de statuer en référé.

Enquête QVCT, baromètre social, diagnostic RPS, questionnaire sur le bien-être au travail... les mots changent mais la difficulté reste la même : comment mesurer le ressenti des équipes ? Comment obtenir des indicateurs fiables à partir de vécus professionnels très divers ?

Faire le ménage dans vos intentions

Premier constat : tous les outils de mesure du bien-être n'ont pas forcément comme effet de l'améliorer ! Le pilotage en continu (même du bien-être) et la culture de l'évaluation ont des effets pervers bien identifiés dans nos organisations.

Alors, avant de vous lancer, prenez vos précautions et identifiez bien les raisons qui motivent la création de votre enquête QVCT. Pourquoi votre projet d'enquête arrive-t-il maintenant ? A qui et à quoi va-t-il servir ? Plusieurs objectifs peuvent coexister :

- Disposer d'un outil de mesure et de pilotage des actions, pour établir un état des lieux, suivre une évolution au long terme, se comparer en interne ou à l'extérieur, créer des indicateurs sociaux (et pas seulement économiques) ou objectiver une situation. L'intérêt est aussi d'éviter l'effet radio moquette, où les décisions sont prises en fonction des personnes qui s'expriment plus haut ou se plaignent plus fort.
- Recueillir des besoins concrets pour orienter l'action. Si le questionnaire QVCT est décentralisé au niveau du manager par exemple, ce dernier peut interroger l'état d'esprit et les besoins matériels de ses équipes, puis faire évoluer ses pratiques managériales ou jouer de manière concrète sur les conditions de travail.
- Comprendre l'impact humain dans un contexte particulier (déménagement, fusion...), et proposer une réponse rapide. A l'occasion de la crise du Covid-19, les responsables RH ou des élus du personnel ont eu beaucoup recours à des enquêtes QVCT ciblées sur le vécu du télétravail ou le retour au bureau.

Ce dernier modèle de questionnaire, plus flexible, s'adapte mieux aux besoins actuels des entreprises, prises entre les chocs extérieurs et les réorganisations continues. Il est souvent difficile d'avoir des études précises et des indicateurs stables sur plusieurs années, les besoins évoluent, et donnent l'avantage aux enquêtes plus courtes et plus ciblées.

Les enquêtes plus longues gardent leur intérêt pour dégager les grandes tendances, comme l'enquête Sumer du Ministère du travail, qui analyse sur 20 ans, dans différents secteurs et catégories de population, l'exposition des salariés aux risques professionnels.

Recenser les biais pour les neutraliser

Si vous imaginez réaliser par vous-même un questionnaire sur la QVCT, soyez vigilants : une armée de biais vous fait face, prêts à tordre vos résultats. A commencer par les plus simples comme la saisonnalité : les gens se déclarent toujours plus heureux le vendredi que le lundi, plus confiants au mois de juin qu'au milieu du mois de novembre !

Pour vous préparer, vous pouvez vous informer sur les principaux biais que les professionnels relèvent dans les enquêtes au niveau de la formulation, de l'administration des questions ou de l'interprétation des résultats.

Vous pouvez également vous inspirer des exemples de questionnaires gratuits existants :

- L'INRS met à disposition une analyse comparée de 36 questionnaires portant sur les RPS et l'évaluation du stress au travail
- L'ARACT Ile-de-France propose pour les PME un baromètre QVCT composé de 58 questions.

Vous aurez également à choisir entre le recueil de données quantitatives et qualitatives, ou un mix des deux le plus souvent. Poser des questions plus concrètes, qui font moins appel au ressenti, permet d'éviter certains biais. Mais la qualité de vie au travail reste avant tout un vécu, riche de dimensions sensorielles, émotionnelles, affectives ou symboliques, qu'il est difficile de capter simplement par questionnaire. D'autres méthodes, comme celles issues de la sociologie ou de l'anthropologie avec les approches narratives offrent une autre manière passionnante de comprendre et d'agir sur le bien-être au travail.

Sélectionner l'outil qui vous ressemble

Si vous souhaitez vous appuyer sur une structure existante pour réaliser votre enquête QVCT, vous pénétrez une jungle presque aussi dense. L'organisme de certification Certivéa a recensé plus d'une trentaine d'acteurs existants, classés en 4 catégories :

- Les observatoires "nationaux" comme l'enquête Malakoff-Médéric, le baromètre Actineo centré sur les espaces de travail, ou l'Observatoire de l'engagement
- Les classements d'employeurs, comme Top Employer, Great Place To Work ou Choose My Company
- Les cabinets d'audit social comme l'indice du Bien-être au Travail (IBET) développé par Mozart Consulting
- Les nouveaux outils digitaux que proposent des startups comme Bloom@work, Moodwork ou Supermood

Si on entre dans le détail des outils de mesure, on aperçoit des différences notables :

- Certains outils appréhendent la QVCT sous l'angle des RPS ou des irritants au travail, quand d'autres s'appuient les déterminants du bien-être au travail ou de l'engagement
- Certains privilégient un travail sur de long mois avec des entretiens individuels et collectifs menés par des consultants quand d'autres procèdent par micro-questionnaires réguliers et tableaux de bord automatisés.
- Certains sont quasi gratuits quand d'autres coûtent des milliers d'euros

Une chose est sûre : les solutions numériques poussent leur avantage ces dernières années. Avec des questionnaires fréquents et modulables, une interface ludique, et une analyse décentralisée au niveau des managers, elles offrent un potentiel intéressant.

Pour choisir le bon partenaire, le plus simple est d'en interroger plusieurs, afin de comprendre la méthodologie, la philosophie qui la sous-tend, les processus de consultation et d'analyse des résultats. Mais rappelez-vous, l'outil compte moins que l'usage qu'on en fait.

Allumer le son

Beaucoup d'enquêtes QVCT consistent malheureusement en des tableaux agrégés d'indicateurs, destinés à fournir des bases objectivables pour légitimer telle action de la Direction ou des services RH. Combien prennent le temps d'explorer vraiment la richesse de ce que vivent les salariés ? De creuser leurs idées d'amélioration et de les associer au projet ?

Même avec la meilleure intention, faire de votre questionnaire un véritable espace de dialogue n'est pas toujours simple. Si l'anonymat est essentiel, d'autres facteurs favorisent cette liberté de parole :

- La transparence du processus : en communiquant les objectifs et le déroulé de votre enquête QVT, en publiant l'ensemble des résultats, vous enverrez un message fort de transparence et d'importance donnée à la parole recueillie.
- La création de focus groups : les questions ouvertes à l'écrit jouent un rôle essentiel, mais elles ne suffisent pas. Réfléchir à plusieurs permet de prendre du recul, de trouver un miroir ou un écho chez l'autre, et de construire des solutions au niveau collectif. Que ce soit au moment de construire le questionnaire, ou à la fin, pour débattre d'un des thèmes forts ressortis des résultats (charge de travail, télétravail...), organiser un atelier dédié vous apportera des éléments inattendus et complémentaires.
- L'impact concret du questionnaire. En donnant des gages sur l'utilisation des résultats, vous offrez la légitimité à l'ensemble du processus. Vous pouvez par exemple annoncer que les 3 meilleures idées proposées lors de l'enquête seront appliquées sans filtre par la Direction.

Donnez la parole et allumez le son. Plus vous serez capable d'ouvrir l'enquête et d'en faire un projet participatif (même si cela demande du temps !), plus vous en ferez un outil stratégique et de réelle amélioration de la QVCT.

Pactiser avec les managers

Le management joue un rôle clé dans le bien-être au travail, et c'est un échelon indispensable pour mettre en place des changements (voir notre article : QVCT et nouveau management).

Pour avoir du sens, le contenu de l'enquête et l'analyse des résultats doivent donc s'articuler à la réalité de la culture managériale. Les chiffres ne s'analysent pas seuls, et doivent être reliés au contexte de l'organisation, aux pratiques des managers, aux difficultés qu'ils rencontrent. S'ils ne sont pas entendus et compris, si aucune piste d'action concrète ne se dégage, votre enquête risque fort d'aboutir au fond d'un tiroir.

Avec les nouveaux outils digitaux, qui mettent à disposition des managers des indicateurs sur le bien-être de leurs équipes, il devient encore plus crucial de les aider à bien interpréter, croiser les données, et utiliser ces résultats à bon escient. Éviter de nourrir la tendance excessive d'un manager pour le contrôle et le micro-reporting, ou à l'inverse prévenir sa lassitude face à une équipe qui se déclarerait désengagée par exemple. Il est donc indispensable en complément de former les managers aux principes du bien-être au travail et aux pratiques qui améliorent la QVCT.

Autres méthodes de prévention des risques psychosociaux

Groupes de travail

Les questionnaires s'inscrivent dans une démarche de prévention. Dans le cadre d'une enquête ou d'une volonté de renforcer la prévention des risques professionnels, ils peuvent être couplés à d'autres actions.

La mise en place de groupes de travail de représentants du personnel en est une. En effet, le champ des RPS est vaste. Il est donc possible de travailler par thématiques : stress, facteurs organisationnels, risque de harcèlement sexuel, santé des salariés, etc. Chaque groupe peut ensuite interroger les salariés sur des troubles psychosociaux spécifiques et récolter les données par grands thèmes.

Entretiens individuels et collectifs avec un psychologue du travail

Le psychologue du travail fait partie des intervenants psychosociaux compétents pour évaluer les indicateurs de stress et les risques pour les travailleurs. En effet, les risques psychiques sont tout aussi sérieux que les risques sociaux ou physiques. Les entretiens individuels et collectifs sont complémentaires : les premiers permettent de recueillir les confidences des salariés, les seconds permettent d'instaurer un dialogue et une réflexion commune.