

DIAGNOSTICS RPS

Les apports d'une démarche qualitative

Jean-Yves Ottmann

Doctorant

Université Paris-Dauphine, DRM, UMR CNRS 7088 / CEA, RH/DRHRS, F-91191 GIF-SUR-YVETTE, France

jean-yves.ottmann@cea.fr

Le recours au conseil est habituel dans la prévention des RPS, avec une utilisation fréquente de questionnaires de diagnostic. L'article exploite une prestation de diagnostic RPS de peu de jours, cumulant quantitatif et qualitatif.

L'analyse d'un questionnaire diffusé auprès de salariés a fait émerger de « mauvais résultats » concernant le soutien de la hiérarchie et la reconnaissance, pouvant amener à remettre en question les méthodes de management ou les managers eux-mêmes. Des entretiens ont toutefois montré une bonne attitude managériale, et une perception des salariés éloignée de ces conclusions. L'organisation et les prescriptions du travail empêchaient en réalité les managers de répondre aux attentes des salariés.

Les perceptions des salariés ne peuvent parfois s'exprimer que de manière déformée dans un questionnaire fermé, rendant impérative une démarche qualitative complémentaire pour éviter des conclusions contradictoires avec la réalité de l'organisation du travail.

— COMPLÉTER LES QUESTIONNAIRES DE DIAGNOSTIC RPS : L'APPORT D'UNE DÉMARCHE QUALITATIVE

Les risques psychosociaux au sens large, en tant que risques du travail pouvant porter atteinte à la santé psychique et physique des salariés, sont aujourd'hui un sujet suffisamment prégnant pour que des entreprises de toute taille les prennent en compte. La prévention de ces risques passe par la mise en place de divers projets, missions ou fonctions, avec le recours fréquent à des prestations de conseil de par la nécessité d'une expertise spécifique. Or, contrairement au conseil « classique » en management (Werr et Greiner, 2008 : p. 94), le conseil dans ce domaine appuie fortement sa légitimité sur des théories, des outils et des méthodes directement tirées de travaux académiques.

L'utilisation de questionnaires est une conséquence fréquente de ce recours à des méthodes académiques : ils ont une légitimité scientifique forte malgré leurs disparités (Languevin et al., 2011a : p. 26 ; Allard-Poesi et Hollet-Haudebert, 2012 : p. 52-53) ; ils sont un principe d'intervention facile à promouvoir face à des managers ou des dirigeants (la « rationalité des chiffres ») ; et ils permettent l'évaluation d'une situation pour de nombreux salariés.

Le risque peut alors être de voir des prestations de diagnostic se résumer à des questionnaires, que ce soit par choix des dirigeants (toujours cette « légitimité des chiffres ») ou pour des raisons économiques. En effet, ces « prestations d'expertise » se trouvent confrontées à une contrainte de

MOTS-CLÉS

Risques psychosociaux,
conseil, questionnaires,
qualitatif, quantitatif

coût comme tout produit sur un marché : elles peuvent être négociées, réduites ou limitées. Or, si les méthodes quantitatives peuvent être longues et coûteuses, il est facile de les « simplifier » et d'en réduire ainsi le prix. Ces questionnaires, dans des versions simplifiées ou non, sont souvent complétés par des démarches qualitatives complémentaires, qui peuvent aussi être éloignées de la rigueur méthodologique des sciences sociales, que ce soit pour la qualité du recueil des données (entretiens enregistrés et retranscrits, etc.) (Beaud et Weber, 2003 : p. 209) ou pour la finesse et l'exhaustivité de l'analyse (Demazière et Dubar, 2004).

Le recours à des méthodes qualitatives « allégées » en complément de questionnaires eux-mêmes « simplifiés » amène à questionner la pertinence des données qui vont en être tirées : comment formuler des conclusions justes et des recommandations pertinentes en beaucoup moins de temps qu'il n'en serait consacré par une recherche universitaire ? Comment garantir la qualité de résultats lorsqu'on dévoie les outils qui les produisent, que ce soit par simplification, modification ou transposition à d'autres contextes ?

Nous souhaitons étudier dans cet article la nécessité de compléter par une démarche qualitative les questionnaires de diagnostic des risques psychosociaux fréquemment proposés sur le marché du conseil en ce domaine, et la manière dont le cumul de deux méthodologies pourtant éloignées de standards de sciences sociales peut produire des résultats pertinents et exploitables.

Nous allons exploiter pour cela les choix de conception d'une prestation de diagnostic d'un nombre de jour limité. L'établissement concerné, situé dans une ville moyenne de l'Est de la France, est une usine du secteur chimique d'environ trois cents salariés, dotée d'une longue histoire et d'une forte expertise dans son domaine. Cette mission s'intégrait dans une réflexion plus large visant à diminuer l'absentéisme.

La prestation se composait d'une infrastructure web de diffusion d'un questionnaire générique, tiré de l'auto-questionnaire de l'enquête SUMER 2009-2010 ¹, de l'analyse des données quantitatives par des méthodes statistiques classiques, de l'approfondissement des résultats par des entretiens réalisés auprès de salariés de l'entreprise, et de la rédaction de rapports de synthèse et de recommandations. L'ensemble de cette démarche représentait une dizaine de jours d'intervention.

Nous allons dans cet article nous concentrer sur deux sujets précis ayant émergé de l'analyse quantitative, la reconnaissance et le soutien des managers, et sur la manière dont l'approfondissement qualitatif a permis d'arriver à des conclusions qu'il n'aurait pas été possible de produire simplement à partir des résultats chiffrés.

— UNE PREMIÈRE APPROCHE QUANTITATIVE

Une méthodologie « traditionnelle »

Cette démarche de diagnostic a été conduite en deux temps, avec d'abord la diffusion d'un questionnaire et l'analyse de ses résultats, puis un complément qualitatif à partir des premières conclusions et interrogations soulevées par les données quantitatives.

Le questionnaire était accessible aux trois cents salariés depuis internet. Ils pouvaient s'y connecter depuis leur domicile. Cette méthode a permis une certaine robustesse des résultats mais a entraîné un risque de faible participation, car elle impliquait pour les salariés d'avoir une démarche active de participation hors du cadre et des horaires de travail. Pour y pallier, une permanence a été mise en place dans une salle de l'usine, afin que les salariés puissent venir se renseigner ou directement

remplir le questionnaire. La diffusion de l'enquête a été effectuée par les ressources humaines de l'entreprise qui ont diffusé aux salariés des identifiants anonymes et à usage unique.

Le taux de participation, de 42%, a été considéré comme satisfaisant étant donné les limites de la méthode de diffusion **2**, d'autant plus que la répartition des répondants était représentative des principales variables de caractérisation (sexe, âge, statut, service...).

Les résultats ainsi obtenus ont permis la construction d'indicateurs, des agrégats de questions : «intensité du travail», «latitude décisionnelle», «soutien de la hiérarchie», etc. ainsi que «reconnaissance». Ces données ont ensuite été analysées de manière descriptive et régressive, notamment d'après la méthodologie *Job Demands-Resources*, «Karasek», (Niedhammer et al., 2006; Languévin et al., 2011b; Karasek, 1979). Cela a permis d'identifier la proportion et la répartition des personnes en situation de *job strain* ou *d'isotrain*. De même, la méthodologie *Effort-Rewards Imbalance*, «Siegrist», (Niedhammer et al., 2000; Languévin et al., 2011c; Siegrist, 1996) a été utilisée afin de localiser les situations de déséquilibre effort-récompense. Au-delà de cette application des modèles, les données ont surtout été utilisées pour produire des comparaisons internes à l'entreprise (par service, sexe, âge, etc.) et un certain nombre de résultats ont ainsi émergé.

Des résultats quantitatifs peu exploitables en l'état

Parmi les résultats de cette enquête **3**, cet article va se concentrer sur deux écarts à la moyenne spécifique aux services de «production» – c'est-à-dire au cœur d'activité de l'usine – par opposition aux services de «support» (maintenance, planification, contrôle et qualité, commercial, ressources humaines, finance et comptabilité, informatique...). Deux agrégats de questions que nous avons construits pour l'analyse quantitative présentaient dans ces services des résultats significativement inférieurs à ceux des services de support **4**: celui en rapport avec la reconnaissance, et celui en rapport avec le soutien de la hiérarchie.

Les six questions concernant la reconnaissance présentaient des résultats homogènes entre elles, mais une plus grande disparité était présente dans les questions concernant le soutien de la hiérarchie. Dans ce dernier cas, les réponses à la question «*mon supérieur prête attention à ce que je dis*» étaient beaucoup plus négatives que pour les autres variables du construit, au point de l'impacter significativement. Une interprétation trop rapide de ce dernier résultat pouvait amener à remettre en question les méthodes de management présentes dans l'entreprise, voire les managers eux-mêmes. Quant à la reconnaissance, il était compliqué de tirer des conclusions et encore plus des recommandations de ces résultats homogènes.

— APPORTS DE LA DÉMARCHE QUALITATIVE

Une méthode souple

Des entretiens individuels et confidentiels ou collectifs, toujours sur la base du volontariat, ont alors été mis en place pour compléter cette première analyse et approfondir les pistes apparues lors des comparaisons, notamment ces questions de soutien managérial et de manque de reconnaissance dans les services de production.

Ces entretiens ont été menés de manière collective avec des managers de proximité et leurs adjoints sur des durées d'environ une heure. Onze managers ont été interviewés de cette manière, dans des entretiens regroupant une à quatre personnes. Tous les entretiens menés avec des collaborateurs sans responsabilité hiérarchique ont été individuels, sur des durées de trente minutes. Trente et

un collaborateurs ont ainsi été interrogés. Aucun entretien n'a été enregistré, puisque là encore l'articulation entre un « principe de réalité » et la rigueur académique (Beaud et Weber, 2003 : p. 209) voit cette dernière s'incliner : il semble peu probable d'obtenir des déclarations sincères de salariés en tant que « consultant de la direction » si on les enregistre. La moitié des entretiens, managers et collaborateurs confondus, concernaient les services de production.

Caractériser le manque de reconnaissance perçu

Lors des entretiens, les salariés ont exprimé des récriminations quant au manque de reconnaissance de l'entreprise pour leur travail, confirmant en cela les résultats de l'enquête. Le management a indirectement validé cet aspect en pointant l'absence pour eux de levier permettant d'encourager ou de récompenser les salariés méritants ou motivés. Chaque équipe managériale rencontrée avait d'ailleurs développé des « leviers de reconnaissance » locaux pour contourner ce problème : facilités d'arrangement pour les problèmes d'horaires et de congés, valorisation de salariés par la responsabilisation (formation des intérimaires, responsabilités), etc., ces adaptations locales soulignant le manque d'outils dédiés. Cette première impression confirmait ce qu'on pouvait attendre sur un déficit de reconnaissance à la vue des résultats de l'enquête, mais n'aidait pas forcément à proposer des recommandations pragmatiques pour améliorer la situation. De plus, au premier abord, les revendications des salariés étaient surtout matérielles : paie, primes, augmentations, etc.

Pourtant, un autre élément très factuel est revenu dans la plupart des entretiens : une critique des entretiens annuels d'évaluation. Une discussion avec les RH sur ce sujet avait dépeint un outil mis en place depuis quelques années et *a priori* rationnel, systématique et transparent. Pourtant, cet outil cristallisait lors des entretiens une grande part des reproches des salariés en rapport avec la reconnaissance : puisque l'entretien annuel était individuel, systématique et rigoureux, il aurait pour les salariés, dû s'en suivre reconnaissance et récompenses pour le travail fourni et pour leur investissement.

En effet, en étudiant de manière plus approfondie le discours de la majorité des salariés, ce n'était pas la rémunération de base qui était visée. Très peu de salariés se sont explicitement plaints du niveau de salaire, et pas davantage ne l'ont sous-entendu. L'adéquation entre le travail théorique et le salaire semblait admise chez les salariés de cette entreprise, et ce malgré une revendication paradoxale d'une meilleure reconnaissance matérielle.

Il est apparu que les salariés se plaignaient essentiellement de l'absence de récompense pour le « surinvestissement », le dépassement qualitatif ou quantitatif de ce qui était théoriquement défini pour leur poste. Ce surinvestissement, nécessaire au bon fonctionnement des services de production, était encouragé par le management, comme dans la plupart des organisations du travail depuis la fin des années quatre-vingt (Gollac et Volkoff, 1996 : p. 56). Ce surinvestissement était même mis en avant dans les entretiens annuels, accompagné de félicitations par les managers. Mais cette mise en avant dans les entretiens était dans la plupart des cas sans suite concrète et matérielle, entraînant pour les salariés un sentiment de fausse promesse, puisque les récompenses légitimement attendues à la suite des évaluations n'arrivaient pas.

Sans être fréquents, deux autres éléments correspondant à cette problématique des entretiens d'évaluation sont apparus : des évolutions bloquées par des contraintes extérieures (formation obligatoire mais indisponible, maîtrise d'une machine interdite pour des raisons de santé...), et des objectifs n'étant pas matériellement atteignables (formation, disponibilité, etc.). On retrouvait dans ces cas-là la même critique des entretiens annuels et des « fausses promesses » associées.

Les résultats quantitatifs étaient donc insuffisants pour interpréter le contexte spécifique. Effectivement, le manque de reconnaissance était un problème dans l'entreprise, mais les données de l'enquête ne permettaient pas d'aller au-delà de conclusions floues et génériques, alors que le complément qualitatif a fait apparaître pour les services de production deux sujets de récrimination clairement définis : le « déni de reconnaissance » du surinvestissement dans le travail (Molinier, 2010 : p. 106), notamment par manque d'outils et de leviers pour les managers ; et la contre-productivité de l'entretien annuel en l'état, considéré comme inutile par les salariés, alors qu'il répondait pour la direction à ses objectifs de transparence et d'équité. Cette place de l'outil dans les critiques était impossible à voir dans les résultats quantitatifs. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les questionnaires JCQ et ERI n'étudient ni les outils ni les formalisations des processus dans des questions spécifiques, alors qu'ils sont aujourd'hui consubstantiels à l'organisation du travail.

Expliciter le manque déclaré de soutien de la hiérarchie

Concernant le faible soutien du management, et plus particulièrement à la vue des résultats de la question sur « l'écoute des managers », on aurait pu *a priori* entendre lors des entretiens la description de pratiques managériales insuffisantes ou inadaptées (Kelloway et al., 2005 : p. 91-94). Pourtant, il est ressorti des échanges tant avec les opérateurs qu'avec les managers que ces derniers étaient respectueux et bienveillants, et que les standards managériaux dans l'entreprise n'étaient en rien « toxiques ».

En réalité, les salariés se plaignaient surtout de l'absence de réponses concrètes à des demandes simples et notamment matérielles. Cette absence de solution à des besoins qui paraissaient légitimes et raisonnables du point de vue des salariés, puisque liés à leur efficacité, entraînait une forte perte de crédibilité pour le management de proximité.

Plusieurs choses s'imbriquaient dans les descriptifs de cette situation :

- Les conséquences d'une « politique de petites économies » de plus en plus systématique, aux effets délétères en termes de ressenti des conditions de travail (consignes de réutiliser des choses « jetables », etc.).
- Une mauvaise réactivité pour certaines interventions purement internes (réparer une machine secondaire, enlever un élément inutilisable, etc.).
- Peu d'achat et surtout de rachat du matériel nécessaire en plusieurs exemplaires, dès lors qu'au moins un ou deux étaient fonctionnels (des dérouleurs à ruban adhésif aux transpalette, etc.).

Le point commun de tous ces éléments était d'être considérés par les salariés comme « faciles » à résoudre, et peu onéreux. Ces éléments se cumulaient de plus entre eux : si des salariés se partageaient en moyenne un transpalette pour trois machines, mais qu'ils en avaient fréquemment besoin au même moment et que l'un était en panne et non remplacé depuis des mois, alors la situation finissait forcément par être négativement perçue, même avec de la bonne volonté de la part des opérateurs.

Concernant cette bonne volonté, il est important de noter que lors des entretiens, les salariés n'ont pas exprimé leur point de vue sur un mode revendicateur ou accusateur. Au contraire, ils déclaraient en général comprendre et respecter les contraintes budgétaires, matérielles ou fonctionnelles qui amenaient à ces situations. C'est davantage une sorte de fatalisme qui résultait de cette situation, et qui entraînait chez les salariés la présence d'un axiome disant « il est inutile de faire remonter nos problèmes à nos managers, puisque rien ne changera ». C'est dans leur rôle de support, de soutien que les managers de l'entreprise étaient mal perçus, non dans leur rôle de leader, d'autorité ou

d'arbitre. Les salariés ne leur reprochaient pas de situations conflictuelles, ni même tendues, mais s'interrogeaient plutôt sur leur « utilité ».

Au final, nous avons proposé comme cause profonde de cette situation « la primauté de la routine de production ». Il est en effet apparu clairement dans les entretiens que dès lors qu'un problème mettait en jeu la continuité de la production, il était traité et résolu avec diligence et efficacité, par les managers comme par les fonctions de support. Nous supposons que comme cette correction rapide et efficace des problèmes de production consommait beaucoup de temps, de ressources et d'énergie, les problèmes perçus comme mineurs tendaient à être laissés de côté.

Le faible « soutien de la hiérarchie » identifié était une réalité : la primauté de certaines des injonctions pesant sur les managers finissait par se répercuter sur le ressenti des salariés, entraînant le mauvais déclaratif au questionnaire. Il n'aurait encore une fois pas été possible de tirer cette analyse de la simple interprétation d'un mauvais résultat à une question fermée : là encore l'approfondissement qualitatif s'est avéré indispensable.

— DISCUSSION

Les éléments qui ont émergé lors de nos entretiens étaient cohérents avec les résultats des questions quantitatives, et ont confirmé la présence des problématiques identifiées par le questionnaire dans ces services de production. La démarche qualitative complémentaire au questionnaire s'est avérée indispensable : il n'aurait pas été possible de formuler des recommandations pertinentes et opérationnelles à partir des seuls résultats chiffrés.

Les questions concernant la reconnaissance de l'auto-questionnaire SUMER sont extrêmement génériques et ne permettent pas d'identifier les contradictions et cristallisations, parfois subtiles, qui nourrissent pour les salariés d'une organisation le sentiment de manque de reconnaissance. Dans notre cas, même si retravailler simplement l'entretien annuel n'aurait pas suffi à améliorer le sentiment de reconnaissance dans l'entreprise, son facteur aggravant de par le rappel formalisé et institutionnalisé de ce manque était à prendre en compte. Or, ce facteur n'était pas discernable dans les réponses au questionnaire.

Concernant le manque de soutien des managers, nous espérons avoir montré par notre exemple comment des questions fermées ne permettent pas de saisir la réalité d'un ressenti subjectif des salariés, malgré l'expression à travers ces réponses de réelles revendications. Il aurait été, dans cette situation, contre-productif de remettre en question, à la seule vue des résultats, les compétences managériales de la hiérarchie. En effet, les managers n'avaient pas besoin de formation, ils avaient besoin de voir leurs priorités redéfinies pour leur libérer le temps nécessaire à la correction d'une myriade de « petits soucis ».

Un questionnaire est utile et pertinent dans une démarche de diagnostic des risques psychosociaux pour identifier dans l'organisation des endroits ou des thématiques problématiques : c'est un efficace outil de cartographie. Par contre, un nombre limité de questions ne permettra jamais de tirer des conclusions exhaustives concernant l'immense diversité des situations de travail, et ce n'est d'ailleurs pas leur but. Une démarche qualitative semble alors toujours nécessaire, même éloignée de la rigueur méthodologique des approches ethnographiques académiques : cela permet de comprendre les éléments révélés par le quantitatif. S'affranchir d'une démarche qualitative, par exemple pour limiter le coût d'une prestation, c'est risquer de transformer des hypothèses explicatives trop fragiles en erreurs effectives d'interprétation. C'est aussi le seul moyen de dépasser l'approche purement curative qui est encore trop présente, pour se diriger vers une prévention primaire des risques psychosociaux : on ne peut agir efficacement sur l'organisation du travail qu'en l'ayant réellement comprise au préalable.

Les interventions de conseil peuvent pour diverses raisons impliquer l'utilisation de méthodes « courtes » : questionnaires simplifiés et à l'analyse plus ou moins automatisée ou démarche qualitative éloignée des standards des sciences sociales... Loin de nous l'idée de soumettre ce constat à une critique simpliste : la généralisation de démarches de diagnostic des risques psychosociaux est souhaitable, et une limitation des prix auxquels elles sont proposées ne peut que l'encourager. Une des difficultés de ces prestations est alors de garantir la pertinence, la cohérence et la rigueur des résultats malgré les écarts de ces interventions avec les méthodes validées scientifiquement, et c'est sans doute là que réside l'expertise des consultants du domaine. C'est un paradoxe du conseil sur la prévention des risques psychosociaux que de fonder sa légitimité sur des outils scientifiques qu'il malmène par ailleurs.

1 Vingt-neuf des quarante premières questions, elles-mêmes provenant des questionnaires JCQ « de Karasek » et ERI « de Siegrist » (DARES, 2010 : p. 1-2).

2 Les marges d'erreur éférentes ont été prises en compte dans les analyses.

3 La situation globale de l'entreprise et d'autres éléments et endroits problématiques apparus lors de l'analyse des données ne seront pas exploités dans cet article

4 Tests χ^2 significatifs avec $p < 0,1 \%$

Bibliographie

Allard-Poesi, F. et Hollet-Haudebert, S. (2012), « La construction du sujet souffrant au travail au travers des instruments scientifiques de mesure. », @GRH, n° 5, p. 45-74.

Beaud, S. et Weber, F. (2003), *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, La Découverte, 331 p.

DARES, (2010) « Auto-Questionnaire SUMER 2010 », http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Auto-questionnaire_Sumer_2010.pdf.

Demazière, D. et Dubar, C. (2004), *Analyser les entretiens biographiques : l'exemple des récits d'insertion*, Les Presses de l'Université de Laval, 350 p.

Gollac, M. et Volkoff, S. (1996-1), « Citius, altius, fortius : l'intensification du travail. », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, p. 54 – 67.

Karasek, R. A. (1979-2), « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign. », *Administrative Science Quarterly*, n° 24, p. 285-308.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., et Barling, J. (2005), « Poor leadership. » in Barling, J, Kelloway, E. K., et Frone, M. R., *Handbook of Work Stress*, Sage Publications, p. 89 – 112.

Languevin, V., François, M., Boini, S., et Riou A. (2011a), « Les questionnaires dans la démarche de prévention du stress au travail. », *Documents pour le médecin du travail*, n° 125, p. 23-35.

(2011b), « Job Content Questionnaire (JCQ) (questionnaire dit de Karasek). » *Documents pour le médecin du travail*, n° 125, p. 105-110.

(2011c), « Déséquilibre "Efforts/Récompenses" (questionnaire dit de Siegrist). » *Documents pour le médecin du travail*, n° 125, p. 111-115.

Molinier, P. (2010-2), « Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, p. 99-110.

Niedhammer, I., Chastang, J.-F., Gendrey, L., David, S. et Degioanni, S. (2006-3), « Propriétés psychométriques de la version Française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. », *Santé publique*, n° 18, p. 413-427.

Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.F., Goldberg, M. et Leclerc, A. (2000-5), « Étude des qualités psychométriques de la version Française du modèle du déséquilibre Efforts/Récompenses. », *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, n° 48, p. 419 – 37.

Siegrist, J. (1996-1), « Adverse Health Effects of High-Effort/low-Reward Conditions. », *Journal of Occupational Health Psychology*, n° 1, p. 27 – 41.

Werr, A. et Greiner L. (2008) « Collaboration and the Production of Management Knowledge in Research, Consulting, and Management Practice. », in Shani, A. B. *Handbook of Collaborative Management Research*, Sage Publications, p. 93-117.