

# LES OUTILS

L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

LES REVUES

14, rue Lord Byron • 75384 Paris Cedex 08

Tél. : 01 40 75 78 00 • Fax : 01 40 75 79 83

[www.union-habitat.org](http://www.union-habitat.org)

→ Ressources humaines  
**Qualité de vie au travail  
et prévention des risques  
psychosociaux**



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT



L'UNION  
SOCIALE  
POUR  
L'HABITAT

n° 03

Les collections  
d'Actualités habitat  
Juillet 2010/20€

## Les partenaires

Organismes partenaires :



Rédaction du guide :



Conduite des démarches pilotes :



## Avant-propos

Les risques psychosociaux sont évoqués de manière croissante dans les débats traitant des enjeux de la santé au travail dans les organisations. Ils interviennent dans un nombre important de contentieux fondés sur l'obligation de résultat dans le champ de la santé au travail.

Le présent guide vise à proposer aux organismes du logement social une méthode destinée à identifier, recenser, caractériser et évaluer les risques psychosociaux au sein de leurs structures. Son objectif est d'apporter un savoir-faire directement applicable dans le contexte particulier du logement social.

L'ambition d'un tel document est de présenter aux acteurs décisionnels des organismes – direction générale, direction des ressources humaines – et aux partenaires sociaux la synthèse d'expérimentations conduites au cours de l'année 2010 auprès de plusieurs d'entre eux : après avoir engagé chacun une démarche de prévention et de maîtrise des risques psychosociaux, ICF La Sablière, Vaucluse Logement et Archipel Habitat ont souhaité partager leurs témoignages, les difficultés rencontrées, les « bonnes pratiques » mises en œuvre, et contribuer par là-même à bâtir un « retour d'expérience » organisé aussi opérationnel que possible.

### Les utilisateurs de ce guide

Ce guide possède une vocation opérationnelle. Il est tout particulièrement destiné aux partenaires sociaux, aux directions générales, aux directions des ressources humaines, aux services de médecine du travail à la recherche d'un « parcours méthodologique » de prévention des risques psychosociaux à déployer de manière concertée au sein de l'organisme Hlm.

### L'utilisation du guide

Le guide a pour objectif de présenter les étapes-clés permettant d'identifier, de qualifier et d'engager des actions pour maîtriser les risques psychosociaux au sein de l'organisation.

Il doit en revanche permettre aux acteurs opérationnels du logement social de bénéficier de conseils, de témoignages, de retours d'expérience intégrés dans chaque chapitre. De manière complémentaire, les annexes proposent des exemples d'outils « prêts à l'emploi », à mobiliser à chacune des étapes de la démarche.

Pour autant, un tel document n'a pas pour ambition de se substituer aux études approfondies existantes, déjà conduites par des organismes de portée nationale (INRS, ANACT...). Il n'a pas davantage la volonté de transformer ses lecteurs en experts de la santé au travail dans les organisations.

• Les questions qui se posent .....	6
• Les risques psychosociaux, de quoi parle-t-on? .....	7
• Quatre familles de risques .....	8
• Panorama réglementaire .....	9
• Un enjeu pour les bailleurs sociaux .....	10
• Un enjeu pour les collaborateurs .....	11
• Appréhender les risques psychosociaux: méthode pour agir .....	12
• Étape 1: lancer la démarche .....	14
• Étape 2: conduire l'étude documentaire .....	16
• Étape 3: concevoir l'enquête .....	18
• Étape 4: mobiliser le comité de pilotage .....	20
• Étape 5: déployer l'enquête .....	22
• Étape 6: écouter les groupes d'échange .....	24
• Étape 7: accompagner sur le terrain .....	26
• Étape 8: restituer le diagnostic .....	28
• Étape 9: construire le plan d'actions .....	30
• Étape 10: pérenniser la démarche .....	32
• L'essentiel à retenir .....	34
• Annexes .....	35
• Bibliographies .....	45
• Présentation des partenaires .....	46

- ❖ Qu'appelle-t-on « risques psychosociaux » ?
- ❖ Quelle complémentarité avec le Document Unique ?
- ❖ Comment construire une démarche ?
- ❖ Quels acteurs associer ?
- ❖ Quels indicateurs rechercher ?
- ❖ Quelles actions engager ?
- ❖ Quelle efficacité attendre ?
- ❖ Que lire pour approfondir la connaissance du sujet ?

**D**ans leur expression la plus large, les « risques psychosociaux » évoquent diverses situations de mal-être, de ressenti négatif par rapport au travail. Bien qu'encore peu cadrée, il est admis que la notion puisse désigner des contextes organisationnels et des causes aussi variées que la surcharge de travail, les contraintes excessives de temps, les pertes de repères, les difficultés à trouver du sens au travail, les conflits de valeurs ou les conflits interpersonnels, par exemple. La santé psychique n'est pas seulement une dynamique individuelle, elle se construit aussi dans la relation aux autres : par la reconnaissance, par la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, avec le soutien des collègues et de la hiérarchie. Dans le contexte particulier du logement social, les risques psychosociaux se manifestent dans les relations aux locataires, les échanges entre le Siège, les agences, les lieux d'habitation, notamment.

Les études conduites par la DARES (1) éclairent les facteurs de stress au travail : plus d'un travailleur sur deux travaille « dans l'urgence », plus d'un travailleur sur trois reçoit des ordres ou des indications contradictoires, et un travailleur sur trois déclare vivre des situations de tension dans ses rapports avec ses collègues ou sa hiérarchie. L'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a montré, en 2002, que le coût du stress d'origine professionnelle représentait environ 20 milliards d'euros par an à l'échelle européenne.

(1) : DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

**L**es travaux de l'INRS et de l'ANACT, notamment, distinguent quatre familles de facteurs de risques: tout l'enjeu consiste à les identifier, pour pouvoir ensuite mieux les prévenir.

❖ **Les facteurs liés aux exigences du travail**, à la nature des tâches ou à l'organisation du travail (monotonie, surcharge ou sous-charge de travail, fortes exigences de cadence, de vigilance, tâches pénibles, dangereuses, perturbations incessantes, environnement physique défavorable: bruit, chaleur, manque d'espace...).

❖ **Les facteurs liés aux exigences des salariés vis-à-vis de leur travail**, à la politique de ressources humaines (décalage entre le travail demandé et les valeurs de la personne, manque de sens, manque de reconnaissance du travail accompli, faibles perspectives professionnelles, sur ou sous-qualification, rémunération insatisfaisante, horaires de travail peu prévisibles et/ou nuisant à la vie personnelle...).

❖ **Les facteurs liés aux relations de travail** (difficultés hiérarchiques, avec les collègues, relations à l'usager, agressions...).

❖ **Les facteurs liés à un vécu difficile des changements** (environnement socio-économique, réglementation, incertitudes sur l'avenir de l'organisation ou sur celui du collaborateur, changements organisationnels ou technologiques...).

**E**n application de la directive-cadre européenne 89/391/CEE, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement: l'employeur évalue les risques, y compris psychosociaux, et prend les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité de ses salariés. Cette obligation générale, qui repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels, appelle explicitement à une prise en compte des risques psychosociaux.

Les « principes généraux de prévention » inscrits dans le code du Travail (article L 4121-2) sont le moyen de guider l'action: adapter le travail à l'homme (conception des postes de travail, choix des équipements, des méthodes de travail), planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants.

Plusieurs réglementations destinées à prévenir des risques qui contribuent aux désordres psychosociaux peuvent également être mobilisées: bruit, travail sur écran, organisation du travail, travail de nuit, travail en équipe, travail posté, principe de non-discrimination, par exemple.

L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail s'impose désormais à tout employeur. L'arrêté ministériel du 23 avril 2009 (portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le stress au travail – JORF n° 0105 du 6 mai 2009 – NOR: MTST0909479A) constitue à ce titre une base essentielle de travail pour les entreprises pour négocier et construire la prévention.

## Un enjeu pour les bailleurs sociaux

**P**révenir les conséquences des risques psychosociaux constitue une priorité pour l'organisation, tant elles peuvent en affecter la performance :

- ❖ La dégradation de la santé au travail des collaborateurs entraîne des problématiques de continuité et de qualité du service rendu : accroissement des absences pour raison de santé, enjeux de maintien dans l'emploi, notamment.
- ❖ Les mauvaises conditions de travail peuvent induire un taux élevé de rotation du personnel, soulèvent la question de l'attractivité des métiers et de la fidélisation des collaborateurs.
- ❖ Au quotidien, le respect approximatif des horaires de travail, la dégradation des exigences de qualité impactent l'image de l'organisme Hlm.
- ❖ Les risques psychosociaux favorisent l'émergence de tensions, de problématiques de discipline, plus généralement une dégradation durable du climat social.
- ❖ Génératrice de coûts directs et indirects, les risques psychosociaux interrogent tout à la fois les conditions de travail des collaborateurs et la performance du service délivré, au côté du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels.

## Un enjeu pour les collaborateurs

**L**a qualité de vie au travail représente une priorité pour chaque collaborateur. Les conséquences des troubles psychosociaux sur les individus peuvent en effet se révéler nombreuses :

- ❖ Les sollicitations et le stress excessifs accroissent les risques d'épuisement professionnel, donc pour absences maladie de durées importantes.
- ❖ Les pathologies professionnelles (troubles musculo-squelettiques, lombalgies...) diminuent l'employabilité des collaborateurs, et nécessitent des actions dédiées de gestion des inaptitudes (aménagement de postes, reclassement...).
- ❖ Ces risques peuvent entraîner des dépendances comme à l'alcool, au tabac ou aux drogues.
- ❖ Les rythmes imposés et la pénibilité physique des tâches, tout comme les relations difficiles avec les locataires, se révèlent propices à la survenance d'accidents du travail.

## Appréhender les risques psychosociaux : méthode pour agir

**D**isposer d'une méthode éprouvée pour identifier, évaluer et maîtriser les risques psychosociaux, c'est pouvoir dès l'origine structurer la démarche selon des étapes comprises de chacun des participants.

Le succès d'un tel projet repose avant tout sur la confiance des collaborateurs qui seront sollicités à plusieurs reprises, invités à faire part des difficultés qu'ils rencontrent

dans l'exercice de leurs métiers, à proposer des solutions: ils doivent clairement percevoir la nature et l'importance de leur contribution.

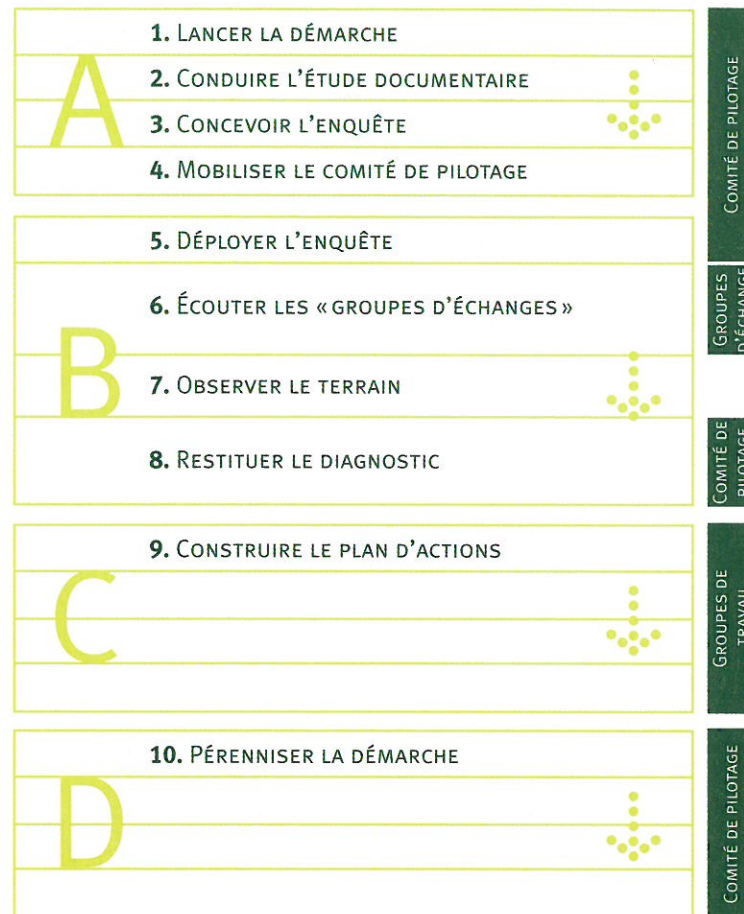
La méthode proposée se découpe en dix étapes, et quatre phases: l'organisation générale du projet (A), l'investigation de terrain (B), la construction d'un plan d'actions (C), la pérennisation de la démarche (D).

### ❖ Témoignage

#### « Une méthode pour guider et pour rassurer

*Engager une démarche de maîtrise des risques psychosociaux, c'est assumer une remise en cause de l'organisation dans son ensemble: l'organisation du travail au quotidien, les responsabilités, le management vont à coup sûr être interrogés. C'est un projet qui implique tous les acteurs de l'entreprise: direction générale, DRH, encadrement, partenaires sociaux, collaborateurs. Il est important que dès les premières réunions, la démarche soit lisible et comprise pour tous. La méthode doit être là pour accompagner les travaux, pour donner le cap, et pour rassurer tous les participants. Il ne faut pas donner l'impression de partir pour l'inconnu!*

Valérie LEFRESNE, DRH & relations sociales, Archipel Habitat



## Étape 1 : lancer la démarche

**Identifier les acteurs à mobiliser, définir un projet partagé, s'accorder sur un calendrier et des objectifs communs, bâtir une politique de communication : le lancement de la démarche est une étape essentielle.**

Engager une démarche de prévention et de gestion des risques psychosociaux, c'est accepter d'interroger son organisation, ses propres modes de fonctionnement, ses pratiques du quotidien, le cas échéant soumettre sa culture à la critique et mettre son histoire en perspective, à la lumière des difficultés rencontrées, pour pouvoir ensuite engager des actions. La réunion de lancement doit être le moyen de déterminer les lignes de force caractéristiques du projet : contexte, objectifs et message, structure du projet, communication, pilotage, notamment.

La première fonction de la réunion de lancement doit être d'objectiver les éléments de contexte qui appellent au lancement de la démarche : la nécessité d'accompagner un changement de la stratégie de l'entreprise, l'évolution des métiers, la contractualisation de nouveaux objectifs, la réponse à des problématiques de santé au travail (turn over,

absences maladie, accidents du travail, épuisement professionnel), la perception d'une dégradation des relations avec les locataires, par exemple.

La pertinence d'une telle démarche doit être évaluée par rapport à l'actualité des autres projets conduits par l'organisme : la typologie des risques psychosociaux que le projet doit établir ne doit pas risquer de se trouver infléchi par des situations transitoires conjoncturelles par nature anxiogènes, comme un déménagement ou un changement de système d'information, par exemple.

La démarche ne doit pas davantage risquer une confusion avec d'autres projets connexes, par nature proches, comme l'évaluation des risques professionnels, au sens du décret du 5 novembre 2001. L'objectivation de tels déterminants sera essentielle dans la construction ultérieure d'une politique de communication appropriée au sein de l'entreprise : se préoccuper de la santé au travail d'une organisation est un enjeu culturel, son succès repose pour une part importante sur les axes de communication retenus. La coexistence de démarches telles que la mise en œuvre d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences,

sont l'opportunité d'intégrer en cohérence le projet d'évaluation et de maîtrise des risques psychosociaux parmi les voies de progrès de l'organisme.

La réunion de lancement est également le moment pour les acteurs de valider la sincérité de leur démarche : ils doivent s'accorder sur l'idée que l'organisation devra assumer l'ensemble des résultats que le projet aura mis au jour, en en restituant les enseignements à l'ensemble des participants et en engageant des actions d'amélioration continue effectives : comme toute démarche qui

touche à la performance des organisations humaines, à la reconnaissance du travail, le projet de prévention et de maîtrise des risques psychosociaux s'accommode mal d'une interruption brutale de son déroulement ou d'une lecture biaisée de ses résultats. Elle peut alors devenir un élément dégradant du climat social, là où elle devait être un catalyseur de l'amélioration des conditions de travail.

### ❖ Bonnes pratiques

- *Affirmer l'engagement de la direction générale.*
- *Impliquer l'ensemble du management de l'entreprise.*
- *Associer les partenaires sociaux dès la réunion de lancement.*
- *Donner un nom fédérateur au projet.*
- *Annoncer au plus tôt un calendrier de restitution des résultats.*
- *Définir un plan de communication.*
- *Identifier des personnes ressources, référents internes sur le projet capables d'assurer le relais de l'information.*



## Étape 2 : conduire l'étude documentaire

**U**ne quantité importante d'informations existe au sein de l'organisme. Exploiter ces éléments garantit l'adéquation des objectifs du projet aux préoccupations présentes, donc une meilleure adhésion des collaborateurs sollicités.

La crédibilité de la démarche repose essentiellement sur sa capacité à répondre aux problématiques rencontrées au quotidien par les collaborateurs de l'organisme. À ce titre, l'étude des documents déjà présents est le moyen de mettre au jour les préoccupations passées et actuelles de l'organisa-

tion : accidents du travail, enjeux de pénibilité, relations conflictuelles, agressions, par exemple. Conduire une telle investigation est également le moyen d'assurer la complémentarité du projet de prévention des risques psychosociaux avec des actions connexes, comme le Document Unique par exemple.

Les statistiques d'absences pour raison de santé établies par les Ressources Humaines permettent de déceler des indicateurs « pré-curseurs » utiles à la détection des services et métiers connaissant les problématiques les plus importantes : une proportion élevée

d'agents absents, des arrêts courts et répétés sont bien souvent les symptômes de mal-être.

Les actions de GPEC qui peuvent être par ailleurs conduites doivent être prises en compte, comme moyen de pérenniser les ac-

tions de maîtrise des risques psychosociaux une fois le projet achevé : initiatives de mobilité professionnelle, polyvalence, prévention des inaptitudes, par exemple.

En annexe  
**Un guide de signaux d'alerte**

### Témoignage



#### Des documents à disposition depuis longtemps

*Entreprendre une synthèse des documents existants permet de se rendre compte de la richesse des signaux déjà appréhendés par l'organisation : nous n'avons pas attendu le lancement de la démarche pour nous préoccuper des sources de stress, c'est bien de pouvoir faire référence aux actions déjà menées par le passé, cela assoit encore davantage nos actions. Cela permet à chacun de comprendre que les risques psychosociaux ne sont pas nouveaux, et que s'en préoccuper est un point important.*

Pascal CURAUDEAU, DRH, ICF La Sablière



SOURCE	INFORMATIONS UTILES
Procès-verbaux de CHSCT	Actions réalisées, attentes exprimées par les IRP
Rapport annuel de la Médecine du Travail	Besoins d'aménagements de poste, risques signalés
Document Unique	Évaluations déjà réalisées, existence de facteurs aggravants
Statistiques d'absences pour raison de santé (Au global, par métier, par famille professionnelle)	Identification de typologies d'absences caractéristiques, inducteurs de risques relevant de métiers précis
Indicateurs RH	Mesure du turn-over, interruption de périodes d'essai
Bilan social	Effectifs, statistiques, pyramides des âges, éléments de GPEC
Fiches de poste	Répartition des tâches, polyvalence, formations et qualifications nécessaires
Fiches d'exposition aux risques (Médecine du Travail)	Identification de contraintes particulières
Questions/réponses des délégués du personnel	Perception des préoccupations des collaborateurs
Enquêtes de climat social	Perception de la satisfaction au travail

## Étape 3 : concevoir l'enquête « Qualité de vie au travail »

**R**ecenser les enjeux à aborder, définir le traitement qui sera conduit, savoir caractériser les profils de répondants pour préparer les « groupes de travail » : l'enquête doit être bâtie pour proposer un panorama complet des conditions de travail perçues par les collaborateurs et repérer les risques psychosociaux en lien avec les métiers de l'organisation.

Conduire une enquête anonyme auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation est le moyen d'apprécier la perception des conditions de travail par ces derniers, et ainsi de mettre au jour les foyers de tension qui existent dans tout ou partie de l'organisme. Cette étape permet de déterminer les enjeux sur lesquels il conviendra de porter l'accent par la suite, soit du fait de la criticité de leurs résultats (comment prévenir les tensions psychosociales ?) soit du fait de la qualité des réponses apportées (quels enseignements utiles au fonctionnement de tout l'organisme, quelles « bonnes pratiques » généraliser ?), et ainsi de garantir la légitimité des « groupes d'échanges » qui seront sollicités : non en référence aux seules intuitions du Comité de Pilotage, mais en conséquence directe de l'enquête.

L'enjeu de la conception de l'enquête est de déterminer un nombre limité de questions

pouvant faire état des tensions et des satisfactions ressenties par les collaborateurs dans leur travail : les propositions doivent être formulées de manière homogène (affirmations, interrogations), en préférant les choix multiples, moins riches que les questions ouvertes mais plus faciles à exploiter. Elles peuvent contribuer aux investigations soit de manière directe, soit par croisements entre plusieurs d'entre elles (la qualité de l'entraide au sein du service détermine bien souvent la santé perçue par les salariés). Un tel questionnaire n'est pas une fin en soi : il doit permettre de préparer les étapes suivantes.

### En annexe

#### Un exemple d'enquête à déployer

Le questionnaire peut prévoir une partie descriptive du profil du répondant : connaître le service auquel il appartient, sa localisation géographique, son métier, son âge, son genre, par exemple, permettront ensuite de bâtir les plans d'actions les plus appropriés. Les choisir tous n'est pour autant pas possible : il faut veiller à ne pas compromettre le niveau de participation à l'enquête par descriptifs trop précis, pouvant laisser croire qu'une identification des répondants deviendrait possible. À ce titre, le recours à une société extérieure comme « tiers de confiance »

choisi par le comité de pilotage, dans l'exploitation des résultats est un recours recommandé.

Le choix des caractères des répondants doit se faire à la lumière de l'exploitation que l'on souhaite en faire par la suite, et sur la base de l'étude documentaire : en coordination avec une démarche GPEC (métiers), en croisant les résultats avec les statistiques d'absences (par service), par enjeu transverse (par missions clefs).

### Les rubriques du questionnaire

- Exigences du travail
- Relations interpersonnelles, reconnaissances, soutien
- Autonomie et marge de manœuvre
- Sécurité, insécurité
- Conduite du changement
- Conciliation vie professionnelle/vie privée
- Sens du travail

### Témoignage

#### « Une enquête pour écouter tous les collaborateurs »

*La conception de l'enquête est un moment passionnant de la démarche. En comité de pilotage, les représentations des enjeux par chacun des acteurs apparaissent, il est toujours difficile de faire des choix. Il faut lutter contre la tentation de proposer trop de questions, et contre celle de chercher à en trop savoir sur le profil des répondants. Chaque question doit mettre en avant une activité sur laquelle il faut être sûr de pouvoir proposer une action ensuite, sinon cette question est inutile.*

Gérard LAUGIER, Directeur des Ressources, Vaucluse Logement

### Bonnes pratiques

- Discuter les questions en comité de pilotage.
- Tester la bonne compréhension des questions sur un échantillon de collaborateurs.
- Assurer une communication forte de la direction générale en amont, insistant sur la confidentialité des réponses.
- Concentrer l'effort sur les questions traitant de la perception des conditions de travail.
- Confier le traitement de l'enquête à un tiers de confiance (société extérieure...), garant de l'anonymat des réponses.

## Étape 4 : mobiliser le Comité de Pilotage

**U**ne démarche de prévention des risques psychosociaux nécessite des arbitrages et une communication appropriée à chacune des étapes.

**La qualité du traitement des informations collectées, donc du diagnostic conduit, repose sur la représentativité du Comité de Pilotage, et sur sa capacité à relayer la communication sur le projet à toutes les étapes de la démarche.**

L'objectif du comité de pilotage est de conduire la progression générale de la démarche : il doit être capable de juger de l'avancement et de la pertinence des travaux accomplis, de prendre des décisions, le cas échéant de réorienter la dynamique d'ensemble des actions. Il doit associer l'ensemble des parties prenantes : direction générale, direction des ressources humaines, représentants du personnel, CHSCT, collaborateurs, encadrement, médecins du travail, notamment. Le Comité de Pilotage a vocation à associer à la démarche les relais d'information identifiés lors de la réunion de lancement : lorsque l'organisation emploie une assistante sociale, par exemple, sa participation au Comité de Pilotage favorise ensuite la bonne diffusion de l'information à l'ensemble des collaborateurs.

Le CHSCT est le partenaire naturel de la démarche. Il doit être nécessairement représenté au sein du Comité de Pilotage. Une « bonne pratique » éprouvée consiste à rencontrer plusieurs représentants du CHSCT dès le projet esquissé lors de la réunion de lancement. Les associer au plus tôt garantit la mise en œuvre d'une démarche transparente et en responsabilité, favorable à la sincérité des échanges lors du recueil d'informations conduit dans les étapes suivantes.

D'une manière générale, la direction doit asseoir la légitimité du Comité de Pilotage sur le volontariat de ses participants : entreprendre une action de prévention des risques psychosociaux nécessite un engagement sincère de chacun d'entre eux. À ce titre, rencontrer individuellement chaque collaborateur pressenti est le moyen de valider son engagement, tout en renforçant le caractère institutionnel de la démarche. Le Comité de Pilotage n'a pas pour autant vocation à réunir exclusivement des collaborateurs convaincus par l'utilité du projet : comme organe de concertation, sa vocation est avant tout d'offrir un espace d'expression et de débats.

ACTEUR	CONTRIBUTIONS	FREINS	MOTEURS
Direction générale, DRH	Engagement des décideurs de la démarche, pilotage général du projet et prise de décisions.	Emploi du temps, crainte d'une modification de l'organisation ou de la mise au jour de problématiques nouvelles.	Promotion du dialogue social et développement de la performance globale de l'organisation.
Encadrement	Engagement et implication des relais de l'information et des décisions jusqu'au terrain.	Crainte d'un positionnement intermédiaire en « porte à faux » entre direction et salariés.	Bénéficiaire de solutions aux problématiques réelles rencontrées sur le terrain.
Représentants du personnel	Porte-paroles des attentes des salariés.	Crainte d'être associé dans un organe de décision à des actions non satisfaisantes ou incomplètes.	Pouvoir participer activement à la résolution de problématiques de terrain.
Médecine du Travail	Vision globale des problématiques de santé des salariés.	Mise en péril du secret médical.	Relais de confiance. Accès à une information médicale utile à la compréhension des problématiques.
Chargé de prévention/ Démarche Qualité	Vision globale des problématiques de sécurité des salariés/ des infrastructures.	Confusion avec les démarches par ailleurs engagées (Document Unique...).	Participation à la résolution d'enjeux professionnels.
Assistante sociale	Vision globale du climat social de la structure.	Situation en « porte à faux » vis-à-vis des salariés de l'organisation.	Légitimité, écoute, accès à une information sensible utile à la compréhension des problématiques.

## Étape 5 : déployer l'enquête « Qualité de Vie au Travail »

**L**e soin accordé au déploiement de l'enquête détermine dans une large mesure le succès de la démarche dans son ensemble : un taux de retour élevé assure la robustesse du diagnostic réalisé, donc la pertinence du choix des groupes d'échanges.

Déployer une enquête sur la perception des conditions de travail par les collaborateurs, c'est établir un lien de confiance fort entre chacun des acteurs de l'organisme : accepter de soulever les questions, et de nommer les domaines qui posent difficulté, est un acte de courage partagé entre le collaborateur et la direction générale. Le déploiement doit être particulièrement soigné.

La distribution des enquêtes doit être précédée d'une information à l'encadrement ainsi qu'à l'ensemble des acteurs de la santé au travail de l'organisation. Un courrier émanant de la direction générale est le moyen de témoigner de l'engagement de cette dernière, et de sensibiliser les acteurs sur l'importance d'exprimer leurs perceptions. La diffusion des questionnaires doit faire l'objet d'une réflexion préalable : doit-elle être conduite directement par l'encadrement, ou doit-elle être adressée par courrier au domicile de chaque collaborateur, avec la

feuille de paye par exemple ? La distribution doit intervenir en dehors de toute période particulière pouvant nuire à la bonne appréciation du climat social : hors vacances scolaires, hors période de conduite des entretiens annuels, par exemple.

L'expérience enseigne qu'il n'est pas utile de laisser un délai de réponse important une fois l'enquête distribuée (une quinzaine de jours suffit). Des « relais de confiance » (médecin du travail, assistante sociale, membres du comité de pilotage, du CHSCT) peuvent être désignés pour aider ceux qui éprouveraient des difficultés à répondre aux questions.

❖ En annexe

Un courrier d'accompagnement

Autant que possible, l'exploitation des enquêtes doit être conduite en deux étapes : un premier travail en cercle restreint permet de déterminer les traitements statistiques nécessaires à la bonne appréhension des résultats : dans le cas d'une approche par services, quels taux de retour pour chacun d'entre eux, par exemple ? Un débat en Comité de Pilotage est ensuite le moyen, à partir de résultats robustes, de construire les groupes d'échanges. À ce stade du pro-

jet, il ne s'agit pas de rechercher une interprétation abusive de la matière collectée, mais d'identifier les populations qui doivent ensuite être rencontrées.

Le Comité de Pilotage doit déterminer une méthode de hiérarchisation suffisamment discriminante : par exemple, pour chaque service ou activité, distinguer les éléments les plus positifs et les plus négatifs, pour ensuite assurer une synthèse à l'échelle de l'ensemble du questionnaire. S'ils sont constitués en fonction des métiers, les groupes doivent autant que possible respecter la nomenclature utilisée dans le ca-

dre des actions de GPEC. Dans le cas de groupes concentrés sur les enjeux, ces derniers peuvent être les fonctions techniques, les personnels de proximité, les activités support, la gestion locative sociale. L'exploitation de l'enquête débouche sur des perceptions consolidées que l'on cherchera à objectiver/analyser de manière plus détaillée lors de l'étape suivante.

❖ Témoignage

### « L'exploitation des résultats de l'enquête, un travail passionnant

*On attend forcément les résultats avec intérêt et appréhension : quels ont été les niveaux de participation, quels sont les problèmes qui ressortent en premier ? La responsabilité individuelle et collective au sein du comité de pilotage est essentielle : il ne s'agit pas d'interpréter à la hâte ni de porter un jugement, mais de prendre le recul nécessaire pour analyser les résultats et déterminer les groupes d'acteurs à rencontrer ensuite. Les difficultés ne se trouvent pas forcément là où on les attend. La conduite d'une telle enquête est un moment de partage et d'échange privilégié.*

Gérard LAUGIER, Directeur des Ressources, Vaucluse Logement

## Étape 6 : écouter les groupes d'échange

**L'écoute des acteurs du terrain doit tout à la fois mettre en perspective les résultats de l'enquête, identifier les sources de tensions, et mettre au jour les « bonnes pratiques » du quotidien, comme prélude à la construction d'un plan d'actions.**

Le bon déroulement des groupes d'échange repose avant tout sur la confiance témoignée par chacun de ses participants : à ce stade, l'enjeu ne consiste plus seulement à remplir une enquête anonyme, mais à exprimer ses opinions au sein d'un groupe de collègues, le cas échéant en portant la parole de ses collègues. La contribution du groupe à la démarche consiste non seulement à préparer les observations de terrain et la restitution finale, mais possède également une fonction d'« expression des tensions » favorable à leur gestion ultérieure : comme « analyse de la pratique » informelle, les attentes exprimées doivent être considérées avec attention.

Les règles de constitution des groupes doivent être explicitées dès l'origine : pour garantir le succès de cette étape, le volontariat des collaborateurs demeure la règle première. Inciter les collaborateurs à prendre part aux travaux, au titre de leur expérience

par exemple, attire inévitablement la suspicion et entrave la mise au jour des éléments nécessaires à la poursuite des travaux (freins et facteurs favorables à la qualité de vie au travail, notamment). Chacun doit se sentir libre de s'associer aux réflexions. Une « check-list » préparatoire peut utilement être adressée aux participants, afin que ces derniers puissent au préalable réunir les éléments nécessaires, le cas échéant en sollicitant leurs collègues : quelles sont les difficultés que je rencontre dans mon activité quotidienne ? Quelles sources de satisfaction existent ? Quelles sont les actions profitables ou néfastes aux conditions de travail qui ont été déployées par l'organisme au cours de l'année écoulée ? Quelles actions d'amélioration devraient être engagées ? Conduit sur une demi-journée, le groupe doit se préparer pour pouvoir, le moment venu, mettre en perspective les résultats de l'enquête et éclairer les sources de tension.

... En annexe **Un guide d'entretiens**

L'animation des groupes doit être structurée pour éviter toute dérive : rappeler le contexte général, la contribution attendue des personnes présentes à ce moment

d'échange (non pas un travail qui prend sens en soi, mais qui s'intègre dans des actions successives devant conduire à un plan d'actions), décider de manière explicite des « règles du jeu » communes (étude des enjeux structurels et non des problématiques individuelles, diffusion des compte-rendu, confidentialité des échanges) constitue un préalable indispensable. Un guide d'entretien doit être utilement établi en amont de la réunion du groupe. Pour garantir la confidentialité et la sincérité des échanges, le recours à un prestataire extérieur paraît devoir être encouragé.

Au cours du groupe d'échange, les modalités de consignation des idées doivent être explicitées. Une « bonne pratique » éprouvée consiste à projeter sur un écran, à la vue des participants, l'ensemble des notes dactylographiées au fil des échanges : un tel mode opératoire permet de valider la transcription correcte des informations, et de garantir la confiance. En fin de groupe d'échange, un résumé des problématiques essentielles, le recensement des points forts de l'organisme comme celui des axes de progrès, doit être réalisé en commun.

### ... Témoignage

#### « Une animation structurée pour des contributions riches d'enseignement

*Les premières minutes du groupe d'échange sont déterminantes : il faut s'attacher à libérer la parole des participants, à faire comprendre à chacun que sa contribution est importante, à les mettre en confiance. Demander à chacun de présenter ses activités est une bonne entrée en matière qui permet aux participants d'identifier les sources de stress et autres risques, en fonction des différentes activités de leur emploi. Une connaissance intime des métiers et des organisations du logement social facilite l'analyse de situations à risques et des coopérations à renforcer entre métiers. Le plus souvent les échanges se révèlent ensuite constructifs et responsables : le groupe n'est pas perçu comme un exutoire pour les plaintes et les revendications, mais bien un lieu de construction participative. Les sujets sont abordés avec franchise, des solutions sont recherchées.*

Johanna Schwital, Consultante, Dexia DS Services, et David Glaesner, Directeur Management des Compétences, AFPOLS.

## Étape 7 : accompagner sur le terrain

**S**e rendre compte de la réalité des conditions de travail permet tout à tour de tempérer, d'accentuer, de valider les informations recueillies lors de l'enquête et des « groupes d'échange » : cette action est essentielle à la crédibilité générale du projet.

Les démarches accomplies jusqu'alors ont contribué à la construction d'un panorama global des forces et faiblesses rencontrées par l'organisme, tout entier fondé sur le ressenti exprimé par les collaborateurs : ni l'enquête, ni les groupes de travail ne permettent tout à fait d'objectiver les informations partagées (les situations de travail annoncées critiques le sont-elles effectivement, les conditions perçues comme satisfaisantes ne sous-estiment-elles pas des contraintes passées sous silence du fait de l'habitude ?), alors même que les plans d'actions doivent ensuite pouvoir agir efficacement sur la réalité des situations de travail. Si les investigations de terrain sont, à ce titre, indispensables pour progresser dans le projet de maîtrise des risques psychosociaux, leur vertu est tout autant d'accroître le crédit accordé à ce dernier par l'ensemble des participants : comment adhérer au déploiement d'un plan d'action opérationnel, si ce

dernier s'est trouvé tout entier construit « en salle » ? Au fil des expérimentations, trois natures d'accompagnements ont pu au moins être distinguées.

**Les observations à dominante ergonomique**, destinées à apprécier la pénibilité, les contraintes de postes de travail bien identifiés. Comme par exemple les postes d'accueil au siège ou sur le terrain, ou de gestion des demandes de logement, le traitement de troubles de voisinage ou de situations conflictuelles, le dialogue avec des auteurs de troubles... Ce type d'approches est adapté aux situations de travail présentées comme soumises à des contraintes de charge mentale, de tâches simultanées, de contraintes physiques, de relations interpersonnelles ardues, par exemple. L'enjeu consiste à recenser les flux d'informations, à définir l'ordonnancement des activités, les facteurs de pénibilité, pour pouvoir ensuite réorganiser les processus ou aménager les postes de travail. Le recours à un ergonome est recommandé pour mener ce type de diagnostic.

--- En annexe **Un guide d'observations**

**Les accompagnements de terrain « en situation »**, destinés à appréhender des

contraintes spécifiques : dans le cas d'un environnement peu favorable (quartiers sensibles, par exemple), consacrer un temps suffisant avec les acteurs de terrain est nécessaire pour garantir la compréhension fidèle des problématiques rencontrées (charge mentale, risques d'agressions...). La perception des sources de tensions peut préparer des actions ultérieures de soutien psychologique, de formation à la gestion des conflits, ou de gestion des mobilités dans le contexte d'un projet de GPEC. Un ergonome ou un psychologue peuvent apporter un soutien utile à la perception des enjeux exprimés.

**Les accompagnements destinés à appréhender les questions de coopération ou de coordination transversale entre processus, d'organisation du travail au sein d'un métier** : lorsque l'enchevêtrement et l'interdépendance d'activités multiples paraissent être sources de tensions, un accompagnement en « groupe de travail d'approfondissement », circonscrit à un enjeu particulier, permet tout à la fois de qualifier avec précision la problématique et de mettre au jour, par l'échange, des voies d'amélioration : redéfinition des missions, formalisation de procédures, protocoles d'échanges d'information, par exemple. Dans ce cas, un psycho-

logue du travail peut apporter son concours à une telle démarche.

Ces trois modalités d'accompagnement partagent l'objectif unique de dépasser le prisme des représentations de chacun, pour rechercher un consensus sur l'activité effectivement développée au quotidien. Au moyen d'entretiens individuels ou en groupes de travail, la réunion d'éléments objectifs sur le fonctionnement d'un aspect de l'organisme conduit à un descriptif de l'activité réelle (physique, cognitive et perceptive), au recensement des moyens disponibles et des modes de communication : des écarts entre activité « prescrite », activité « réelle » et perception du collaborateur sont ainsi mis au jour.

Consacrer un temps suffisant à une immersion « en conditions réelles » et accompagner les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches, en en partageant les contraintes comme les satisfactions, est une étape indispensable au diagnostic d'ensemble. Confrontés aux restitutions des groupes de travail accomplis à l'étape précédente, les enseignements des observations permettent de formuler des hypothèses sur les dysfonctionnements et d'envisager dès à présent les possibilités d'amélioration, tout en mettant l'accent sur les facteurs objectifs des conditions de travail.

## Étape 8 : restituer le diagnostic

**L'ensemble de l'information collectée doit être traité, organisé, mis en forme puis restitué à tous les acteurs de l'organisation. De la qualité de cette restitution dépend la bonne mise en œuvre d'actions d'amélioration.**

Parvenu à ce point du projet, le comité de pilotage devient responsable de la mise en ordre des données collectées. Il doit en réduire le panorama d'ensemble des risques psychosociaux au sein de l'organisation. La qualité de la restitution de ce diagnostic est donc essentielle : elle doit mettre au jour les principaux domaines de préoccupations, et légitimer ainsi la conduite de groupes de travail destinés à bâtir les plans d'actions.

La restitution du diagnostic ne doit pas risquer d'être interprétée comme la seule mise en cause de l'existant, mais au contraire recueillir l'adhésion du plus grand nombre. Elle doit être équilibrée, et s'attacher à présenter tout à la fois les points forts mis au jour, et les axes d'amélioration sur lesquels il importerait de concentrer les efforts. Faire référence aux familles de risques psychosociaux (cf. page 8) proposées par l'INRS et l'ANACT, ou aux champs de préoccupations des questions de l'enquête, peuvent être

deux moyens d'ordonner la vision bâtie par le comité de pilotage.

Le comité de pilotage doit s'accorder sur la mission dévolue à cette restitution du diagnostic : il n'est pas encore à ce stade judicieux de présenter des plans d'actions finalisés, au risque de démobiliser les participants aux groupes de travail ultérieurs. À l'inverse, identifier un nombre réduit de « préoccupations » majeures, est un moyen efficace pour impulser une dynamique renouvelée : une telle restitution appelle alors d'elle-même la constitution des plans d'actions.

Le comité de pilotage doit s'interroger sur les destinataires de la restitution : l'ensemble des collaborateurs doit-il bénéficier d'un message unique, ou faut-il moduler les restitutions selon les préoccupations manifestées par chaque service sollicité ? La réunion annuelle des collaborateurs est un moment privilégié pour présenter ces travaux et favoriser une vision à la fois commune et priorisée des risques psychosociaux à traiter. Confier la conduite de cette restitution aux différents membres du comité de pilotage peut constituer un levier de leur responsabilisation, reconnaître leur in-

vestissement aux différentes étapes du projet et assurer le crédit accordé aux conclusions des travaux. Le cas échéant, en complément une note de synthèse adressée avec le bulletin de salaire est le moyen de rendre compte à chacun des éléments identifiés d'une voix uniforme.

L'engagement de la direction générale doit constituer le fil rouge de la restitution : depuis l'ouverture de la réunion, comme gage de son soutien, jusqu'à l'annonce de ses attentes par l'énoncé de « préoccupations » sur lesquelles agir par les plans d'actions. Pour être comprise, la restitution orale doit demeurer synthétique (une à deux heures maximum). Le Comité de Pilotage doit proposer un exposé en accord avec les attentes de l'auditoire, qui recherche les signes de la bonne prise en compte de ses éléments de contribution. À ce titre, le recours à des exemples, anonymes, illustre utilement les propos. Le comité de pilotage doit préparer « en amont » la réponse aux questions qui pourraient éventuellement être soulevées : quelles sont les règles qui ont présidé à la hiérarchisation des priorités ? Pourquoi certains dysfonctionnements n'ont-ils pas été retenus ? Qui participera aux « groupes de travail » ?

À l'issue de la restitution, chaque collaborateur de l'organisme doit avoir compris la nécessité d'engager des actions en faveur de la prévention et la maîtrise des risques psychosociaux. Les champs d'intervention doivent avoir été clairement présentés, en préparation du déploiement des groupes de travail.

## Étape 9 : construire le plan d'actions

**D**éfinir les actions qui permettront d'améliorer durablement les conditions de travail des collaborateurs consacre l'aboutissement du projet : le succès de ce dernier repose sur le soin apporté à la définition des actions retenues.

Une fois le diagnostic présenté à l'ensemble de l'organisation, il importe d'engager la construction de plans d'actions d'amélioration des conditions de travail. Recourir aux groupes déjà mobilisés n'est pas nécessairement une condition de succès : dans la mesure où des enjeux ont été mis en lumière, il peut être profitable de réunir des acteurs n'ayant pas été encore sollicités dans le cadre du projet : dotés d'un regard renouvelé, des collaborateurs impliqués à ce stade de la démarche peuvent apporter leur propre analyse. Ils représentent l'opportunité d'étendre la participation des salariés à des métiers non sollicités jusqu'alors. Si le volontariat demeure à privilégier, associer des membres de l'encadrement favorise l'émergence de plans d'actions argumentés, dont la pertinence peut être au préalable évaluée au fil de leur élaboration.

En regard des « préoccupations » exprimées par la direction générale (« soutenir les collaborateurs en difficulté », « construire des

parcours de mobilité », « améliorer la coordination des processus transversaux »...), chaque groupe de travail fonde son action sur une « feuille de route » déterminée par le chef de projet : les produits de sortie (procédure, cahier des charges de formations, spécifications d'équipements...) sont clairement spécifiés. Le rôle du groupe de travail est alors de retenir parmi les lignes de force et les champs de contraintes mis au jour par le diagnostic, les éléments qu'il lui faut retenir. Une erreur consisterait à concentrer les actions sur les seuls points faibles de l'organisation : maîtriser les risques psychosociaux consiste tout autant à conserver à un niveau constant les bonnes conditions de travail et les bonnes pratiques identifiées.

... En annexe

### Un inventaire d'actions à conduire

Les groupes de travail désignent un rapporteur chargé d'informer le comité de pilotage de l'avancement des travaux. Celui-ci apporte son concours si nécessaire : les participants ne doivent pas leur être communs, comme garantie d'arbitrages efficaces. Au fil de leur progression, les groupes de travail soumettent à la valida-

tion du comité de pilotage les plans d'actions qu'ils élaborent : le rôle de ce dernier est d'instruire une approche économique de l'action envisagée, de veiller à sa pertinence réglementaire et technique. Des indicateurs de mesure de l'efficacité sont associés à l'action. Après étude critique, chaque action est consolidée dans un plan d'actions unique (indication du pilote, du responsable de la mise en place, du suivi et du contrôle de l'efficacité...), témoin de l'engagement de l'organisme dans la maîtrise des risques psychosociaux.

Plusieurs points de vigilance sont à prendre en compte dans l'examen de plans d'action :

- raisonner en termes d'impact ou d'efficacité attendue des actions au regard des enjeux-clés de la démarche RPS,
- mieux vaut peu d'actions engagées ou réalisables, qu'un catalogue d'actions trop ambitieuses ou irréalisables,
- ne pas hésiter à valider les actions avec les membres du CHSCT,
- impliquer largement le management intermédiaire dans l'appropriation et la réalisation des actions,
- garder à l'esprit le fait d'évaluer, de mesurer les effets des actions retenues,

- disposer en complément d'un outil de pilotage des risques psychosociaux, de manière à suivre la réduction de l'absentéisme, l'engagement et/ou la satisfaction du travail des collaborateurs,
- agir sur l'ensemble de la palette des actions possibles :

- Former et sensibiliser aux risques.
- Informer de l'avancement des actions engagées.
- Mobiliser en continu les instances en charge de l'évolution et de la maîtrise des risques psychosociaux : revue régulière du projet en comité de direction, en CHSCT.
- Enquêtes annuelles ou pluriannuelles portant sur le bien-être et la satisfaction au travail.
- Actions managériales permettant de soutenir le projet et de développer la sensibilité de l'encadrement à ces problématiques...

Alliés au diagnostic, les plans d'actions élaborés se trouvent conformes aux attentes exprimées par la réglementation : les « neuf principes de prévention » inscrits dans le code du Travail, le décret du 5 novembre 2001 relatif à l'évaluation des risques professionnels et à la constitution d'un « Document Unique », notamment. Vouloir rap-



## Étape 10 : pérenniser la démarche

procher les deux démarches en un support unique et harmonisé se révèle pourtant périlleux : du fait de la nature des risques étudiés, la fréquence, la gravité et le degré de maîtrise du risque, par exemple, se révèlent difficiles à évaluer selon des critères identiques aux autres risques professionnels. L'étude a ainsi enseigné combien il paraissait profitable de conserver les deux documents distincts.

À l'issue du déploiement du plan d'actions, ou à échéance fixe, le comité de pilotage assure la communication du projet : un compte-rendu synthétique peut être joint au bulletin de paye mensuel pour présenter l'avancement des actions mobilisées. Une page dédiée, présentant la progression des travaux, peut aussi utilement être intégrée à l'intranet de l'organisme.

**C**omme tout projet, une démarche d'évaluation et de maîtrise des risques psychosociaux doit posséder un terme. Pour autant, l'inscription dans la durée des actions d'amélioration mises en œuvre doit constituer une priorité du comité de pilotage.

Conduire une démarche de prévention des risques psychosociaux inscrit l'organisme Hlm dans une dynamique pluriannuelle : la conduite des premières investigations, la construction et la mise en œuvre de plans d'actions, l'évaluation de leur efficacité exigent de l'organisation qu'elle sache mobiliser sur une durée importante chacun des salariés. Des actions visant à la pérennisation des actions doivent être imaginées par le comité de pilotage du projet.

Une procédure de suivi de l'avancement des leviers d'amélioration doit être déployée : certaines des actions peuvent avoir vocation à se trouver renouvelées à échéance régulière, pour mesurer l'évolution des pratiques et de la culture de l'organisation. Le Comité de Pilotage peut, par exemple, proposer que l'enquête « Qualité de Vie au Travail » initiale soit renouvelée annuellement, sur tout ou partie de ses questions : une telle pratique inscrit la démarche dans le temps, en instituant des « rencontres » régulières des collaborateurs

avec leur démarche de maîtrise des risques, et permet de mesurer l'évolution des perceptions des collaborateurs et donc des progrès réalisés en la matière. De manière complémentaire, l'encadrement peut être encouragé à se préoccuper de la santé au travail de ses collaborateurs, en intégrant aux objectifs individuels des critères « Responsabilité Sociale & Environnementale », par exemple.

De manière plus générale, la pérennisation des démarches de prévention des risques de cette nature passe par la convergence intime des méthodes, vers les pratiques déjà existantes : autant multiplier les réunions de l'encadrement pour traiter spécifiquement des risques psychosociaux freine l'essor de telles démarches, autant tirer parti des points de rencontre existants (réunions de direction, réunions de services) est un vecteur efficace d'inscription de la maîtrise des risques psychosociaux dans la culture et le projet de l'organisme à chaque moment de l'année.

### Proposition d'action

- Validation de cohérence par le Comité de Pilotage
- Présentation à la hiérarchie (DG)
- Présentation au CHSCT pour avis
- Mise en œuvre des actions par le pilote désigné
- Mesure de l'efficacité des actions
- Mise à jour du plan d'action
- Information des collaborateurs
- Amélioration continue

## L'essentiel à retenir

- ❖ Une démarche de prévention des risques psychosociaux doit associer l'ensemble de l'organisation: engagement de la direction générale, des partenaires sociaux, de la médecine du travail, des collaborateurs et de leur encadrement.
- ❖ L'engagement des acteurs doit être sincère: une telle démarche doit être menée à son terme, l'ensemble des dysfonctionnements et des points forts mis au jour doivent être restitués, des actions doivent être décidées à l'issue.
- ❖ Une démarche de prévention des risques psychosociaux constitue un levier efficace et fédérateur de développement du dialogue social.
- ❖ Pour certaines étapes de la démarche (enquête, entretiens de groupes), le recours à un prestataire extérieur doit être privilégié.
- ❖ Mettre en avant le travail concerté avec l'ensemble des acteurs: Comité de Pilotage, groupe d'échange, groupe de construction du plan d'action, groupe pour la pérennisation de la démarche.

## Annexes

- ❖ Des signaux d'alerte à connaître
- ❖ Un exemple d'enquête
- ❖ Annoncer l'enquête aux collaborateurs :  
bâtir un plan de communication
- ❖ La conduite des « groupes d'échange » :  
un guide d'entretien
- ❖ Les observations de terrain : un guide d'observation
- ❖ Un inventaire d'actions à conduire

## Des signaux d'alerte à connaître

	INDICATEUR	DÉFINITION	UTILISATEURS
STATISTIQUES	Taux de fréquence.	Nombre d'arrêts pour un million d'heures travaillées (Bureau International du Travail).	Permet d'identifier, d'un service à l'autre, les arrêts répétés, révélateurs éventuels de mal-être.
	Taux de gravité.	Nombre de journées perdues pour mille heures travaillées.	Permet de mesurer la durée des arrêts d'un service à l'autre.
	Nombres de collaborateurs absents.	Rapport du nombre de collaborateurs absents à l'effectif total ou à la tranche considérée (âge, filière, catégorie).	Permet de mettre au jour les services dans lesquels une proportion importante de collaborateurs connaît des arrêts pour raison de santé.
	Nombre d'arrêts pour 100 collaborateurs employés.	Rapport du nombre d'arrêts à l'effectif total ou à la tranche étudiée (âge, filière, service...) multiplié par 100.	Permet de rapporter le nombre d'arrêts à la population globale d'un service.
	Nombre de jours d'arrêt par collaborateur absent.	Indicateur décrivant la structure de l'absentéisme de l'effectif en arrêt. Il tient compte du nombre d'arrêts moyen par collaborateur absent et de la durée d'arrêt moyenne (nombre de jours d'arrêt moyen par arrêt).	Permet de mesurer les durées moyennes d'arrêt pour chaque collaborateur ayant présenté au moins un arrêt.
RESSOURCES HUMAINES	Taux de rotation par emploi, direction, territoire.	Mise en évidence de l'incapacité à conserver durablement un salarié sur un poste.	
	Motifs de recrutement et de départ.	Mise au jour de motifs récurrents.	
	Ancienneté moyenne par poste.	Mesure de la pérennité sur le poste et de la mobilité, par nature de métiers.	
	Durée de vacance des postes non pourvus.	Mesure de l'attractivité des postes.	
	Analyse des causes de non-remplacement sur les postes non pourvus.	Identification des raisons de la non-attractivité des postes.	
MANAGEMENT	Qualité du travail accompli.	Appréciation par l'encadrement du soin apporté au travail par le collaborateur.	
	Convivialité dans l'équipe, ambiance de travail.	Appréciation de la motivation et du plaisir éprouvé par les collaborateurs à travailler ensemble.	
	Ponctualité.	Implication dans l'activité, respect des valeurs.	
	Capacité d'entraide spontanée.	Appréciation de la robustesse du collectif de travail.	
	Conflits interpersonnels.	Identification de l'état de stress des collaborateurs.	

## Un exemple d'enquête

### Retours d'expérience

- Engager le questionnaire avec une proposition « positive »
- Supprimer les chapitres et mêler les questions
- Éviter les questions ouvertes
- Tester la lisibilité de l'enquête sur un échantillon de salariés
- Annoncer la diffusion de l'enquête
- Donner un nom fédérateur à l'enquête

### Exigence du travail

- Le matériel et les équipements de protection individuelle que vous utilisez sont adaptés à votre travail
- Votre espace de travail entraîne de la pénibilité : mal de dos, douleurs articulaires, nuisances sonores, ambiance thermique...
- L'organisation actuelle de l'agence permet de répondre aux besoins des locataires
- Vous recevez des demandes contradictoires de la part de votre hiérarchie
- Vous subissez plusieurs interruptions et dérangements dans la réalisation de vos tâches
- Vos horaires et le temps disponible pour effectuer vos tâches de travail sont corrects
- Vous êtes satisfait du travail que vous accomplissez

### Relations interprofessionnelles, reconnaissance, soutien

- Votre encadrement est à l'écoute de vos suggestions comme de vos difficultés

- On vous reconnaît le droit à l'erreur
- Votre travail est reconnu à sa juste valeur
- Vous pouvez compter sur le soutien de vos collègues en cas de difficultés au travail
- La communication de vos supérieurs est satisfaisante
- L'ambiance entre collègues de travail est bonne

### Autonomie, marge de manœuvre

- Vous pouvez organiser votre travail comme vous le voulez
- Votre hiérarchie vous détermine des objectifs clairs
- Vous souhaiteriez davantage de responsabilités
- Vous avez les moyens d'accomplir votre travail au quotidien
- Vous vous sentez suffisamment formé pour faire face aux situations conflictuelles
- Vous vous estimez suffisamment formé pour accomplir votre travail
- Vous êtes informé des possibilités de formations, d'évolution

### Sécurité, insécurité

- Vous avez le sentiment que votre mission est bien perçue par les locataires
- Vous entretenez des relations cordiales avec les locataires
- Vous avez déjà reçu des menaces sur vous-même ou votre entourage
- Vous avez subi des agressions physiques et/ou verbales

- Vous qualifieriez votre travail de : épanouissant/dangereux/gratifiant/ monotone
- Votre espace personnel est respecté (vandalisme, dégradations)
- Vous vous sentez en sécurité sur votre lieu de travail

#### ---> Conduite du changement

- Les changements dans l'organisation représentent : une amélioration, une source de stress, un risque pour l'organisation et le service rendu au public
- Vous souhaitez participer aux évolutions de votre agence
- Vous êtes formé aux évolutions de votre métier
- Vous pouvez vous renseigner sur les prochaines évolutions organisationnelles dans votre secteur d'activité

#### ---> Conciliation vie professionnelle/vie privée

- Vos horaires de travail sont très variables
- Vos horaires de travail empiètent sur votre vie privée
- Votre travail vous permet de consacrer du temps à votre entourage et à des activités extra-professionnelles
- Vous avez dû annuler des activités privées pour répondre à une urgence professionnelle
- Lorsque vous rentrez chez vous, vous ne pensez plus au travail

#### ---> Sens du travail

- Vous avez le sentiment de faire un travail utile, de rendre service aux autres
- Le travail que vous faites pourrait être fait par n'importe qui
- Votre travail vous permet d'éprouver de la fierté
- Vous exercez votre métier tel que vous le concevez
- Les règles de fonctionnement de votre service vous semblent justes
- Vous êtes en accord avec les valeurs de l'agence

## Annoncer l'enquête aux collaborateurs : bâtir un plan de communication

**L**e premier enjeu à traiter est celui de la dénomination de la démarche : une démarche de « prévention des risques psychosociaux » ? Une démarche visant « l'amélioration de la qualité de vie au travail » ? La communication doit asseoir sa légitimité sur l'actualité de l'organisation : élaboration du projet d'entreprise, changement de stratégie, renouvellement des objectifs, construction de valeurs, par exemple.

Le plan de communication doit envisager des messages clefs à destination de chacune des parties prenantes : comment présenter la démarche à l'encadrement ? Comment le management doit-il présenter les travaux aux salariés pour garantir leur participation active et sincère au processus d'évaluation ? Quels risques à communiquer à chacune des étapes du projet ? Les expériences conduites ont ainsi mis au jour le caractère

« dual » des dénominations qui font une mention explicite des « risques psychosociaux » : le terme est-il un atout tant il est aujourd'hui présent dans l'actualité, auquel cas en affirmer la prise en compte serait un signe de préoccupation pour la direction, ou au contraire un frein ?

« Notre organisme souhaite conduire une démarche afin d'améliorer la qualité de vie au travail.

Cette démarche se déroule en trois étapes : réalisation d'une enquête « qualité de vie au travail », conduite d'entretiens de groupe, construction de plans d'actions.

Nous commençons donc ce travail par une enquête envoyée à l'ensemble des salariés de la société. Nous vous proposons de répondre à celle-ci avant le xxx et de retourner le questionnaire à l'aide de l'enveloppe T jointe au présent courrier. Il est inutile de timbrer cette enveloppe. Cette enquête sera exploitée par une société extérieure, garante de l'anonymat dans le traitement des réponses.

Il est important, pour la qualité des résultats de l'enquête, que le plus grand nombre d'entre nous réponde à celle-ci, afin notamment que les actions qui seront mises en œuvre soient le plus en adéquation possible avec la réalité de l'entreprise.

Il est enfin important de souligner que ce travail est réalisé conjointement avec les membres élus du CHSCT et avec la participation des médecins du travail de l'entreprise et de l'assistante sociale du personnel.

Un bilan de cette enquête et de l'avancée de la démarche sera effectué lors de la journée du personnel qui se déroulera le xxx.

L'assistante sociale du personnel se tient à votre disposition si vous avez des interrogations sur la façon de répondre au questionnaire.

## La conduite des « groupes d'échange » : un guide d'entretien

ÉTAPE	OBJECTIF	MODE OPÉRATOIRE
Présentation de la démarche.	Mise en perspective des attentes de l'organisme. Rappel de l'implication de la direction générale.	Intervention synthétique.
Détermination d'éléments méthodologiques.	Partager un socle de réflexion commun pour éviter les méprises.	Échanges à partir d'un lexique.
Définition de règles de fonctionnement.	Créer la confiance pour garantir la sincérité des témoignages.	Échanger sur les règles de confidentialité, de respect du temps de parole, de diffusion du compte-rendu...
Présentation équilibrée des résultats de l'enquête : points forts, points de progrès.	Situer les points forts et points de progrès du groupe concerné parmi le panorama global de l'organisme.	Étude des résultats de l'enquête.
Présentation des objectifs du groupe de travail.	Partager un mode opératoire et des attentes communes.	Présentation des méthodes d'animation employées : brainstorming, travail individuel, mise en commun.
Recensement des activités par approche autobiographique.	Identifier dans la parole libre, les préoccupations ressenties par chacun.	Tour de table.
Identification et hiérarchisation des situations de pénibilité, de situations à risques, des contraintes propres au poste de travail...	Identifier les domaines de tensions.	Réflexions individuelles sur des exemples concrets, puis mise en commun.
Identification des indicateurs de vigilance et d'alerte pertinents.	Préparer les plans d'actions ultérieurs.	Recensement des « bonnes pratiques » déjà déployées.
Recensement des actions positives déjà conduites.	Bâtir un discours de restitution équilibré et restaurer l'image de l'institution auprès des participants.	Tour de table.
Recensement des actions qui pourraient être entreprises.	Préparer les plans d'actions ultérieurs.	Recherche de solutions par brainstorming. Hiérarchisation des propositions par faisabilité et efficacité attendue.

## Les observations de terrain : un guide d'observation

	ÉTAPE	OBJECTIF
1	Créer un climat de confiance avec les collaborateurs.	Parvenir à observer les activités réelles.
2	Mener une observation globale de la situation : recueil de données élargie avec des outils de premier niveau (prise de notes, photo, vidéo).	Documenter les observations pour objectiver les constats.
3	Mener des observations spécifiques : construction de grille d'analyse et d'outils dédiés à l'analyse de l'activité : accueil physique et téléphonique des demandeurs de logement, enregistrement des réclamations sur le terrain...	
4	Favoriser des périodes d'échange avec le collaborateur pour affiner sa compréhension de l'activité.	Conserver le lien de confiance avec le collaborateur accompagné.
<b>METTRE EN FORME LES RÉSULTATS DES GROUPES POUR PRÉPARER LEUR EXPLOITATION « PROJET »</b>		
5	Objectiver les situations et respecter la confidentialité.	Éviter les biais d'interprétation.
6	Mettre en valeurs les « traces » de l'activité réelle.	Objectiver les constats pour pouvoir identifier les écarts.
7	Regrouper les éléments observables par facteurs de risque.	Préparer la restitution.
8	Quantifier les impacts de chaque facteur de risque.	Préparer la hiérarchisation des actions à conduire.
9	Proposer des pistes d'amélioration qui pourront servir de base de discussion lors de la construction des plans d'action	Préparer la construction des plans d'actions.

## Un inventaire d'actions à conduire

	NATURE	OBJECTIF
FORMATION	Développer le management des ressources humaines, et savoir conduire le changement au sein de son équipe.	Construire une communication adaptée, gérer les craintes des collaborateurs, maintenir le suivi des objectifs en situation transitoire.
	Maîtriser les meilleures pratiques managériales au profit de son équipe : gestion du temps et des priorités, construire et piloter un projet de service, savoir adapter son management aux personnalités, déléguer et responsabiliser.	Accompagner la motivation durable de ses équipes, savoir accompagner le développement de chacun des collaborateurs de l'équipe.
	Gestion des conflits et du stress : clients, interpersonnels, gérer l'agressivité.	Savoir réguler les émergences de tensions interpersonnelles.
	Planification des travaux, réglementation applicable à son domaine d'activité, responsabilité pénale, droit de retrait.	Maîtriser son environnement technique et réglementaire pour instruire les décisions appropriées.
	Évaluation des risques professionnels.	Savoir identifier et prévenir les risques professionnels.
	Prévenir les troubles musculo-squelettiques. Approche « Gestes et Postures », PRAP.	Savoir faire preuve de vigilance dans l'organisation des activités de l'équipe.
	Formation continue du CHSCT.	Maintenir les meilleures conditions du dialogue social.
INTERVENTIONS	Identifier et gérer les situations difficiles.	Savoir prendre en charge, accompagner et recourir aux moyens adéquats pour soutenir les collaborateurs en difficultés.
	Aménagements de poste de travail.	Accompagner les inaptitudes et promouvoir l'emploi durable.
	Ergonomie de (re-) conception des locaux	Améliorer le cadre de travail lors des phases de rénovation ou de construction
	Médiation.	Parvenir à réguler au plus tôt les problématiques interpersonnelles
	Soutien psychologique individuel et collectif.	Accompagner au plus tôt les agents en difficulté.

	NATURE	OBJECTIF
POLITIQUE RH	Cellule de gestion des reclassements et des inaptitudes.	Assurer le maintien et le retour à l'emploi.
	Cellule d'accompagnement des collaborateurs en difficulté.	Détecter et mobiliser au plus tôt les ressources appropriées.
	Mettre en œuvre les fiches de postes.	Identifier les attributions, responsabilités et compétences de chacun.
	Conduire l'entretien annuel d'évaluation.	Identifier les souhaits d'évolution, évaluer les compétences de chacun, promouvoir la mobilité interne.
	Intégrer des indicateurs « RSE » aux objectifs annuels de l'encadrement.	Encourager le management dans ses initiatives en faveur des conditions de travail.
	Structurer une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences.	Disposer d'indicateurs RH capable d'anticiper les besoins émergents.
	Développer le tutorat par les experts.	Valoriser l'expérience.
ACHATS	Développer des parcours de mobilité.	Assurer le renouvellement de l'engagement personnel des collaborateurs.
	Équipements de protection individuelle.	Donner à chacun les moyens d'accomplir ses activités dans des conditions adéquates de sécurité.
	Travaux de protection collective.	Améliorer les conditions de travail d'ensemble.
OUTILS DE PILOTAGE	Indicateurs statistiques.	Déconcentrer dans les services des outils de pilotage des absences, pour identifier au plus tôt les agents en difficulté.
	Outils de pilotage des processus et de gestion de l'information partagée.	Donner à chacun une vision globale des processus pour améliorer la communication avec les parties prenantes (Information des locataires).
	Démarche Qualité	Maîtriser la performance de ses processus, donner une vision d'ensemble de l'activité à chaque collaborateur.

Pour assurer la meilleure communication, un « lexique » doit être partagé par l'ensemble des acteurs : quels termes utiliser ? Quelle signification leur donner ?

**Risques psychosociaux.** Risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés : stress, harcèlement, épuisement professionnel, violence au travail... Ils peuvent entraîner des pathologies professionnelles telles que des dépressions, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil, mais aussi générer des troubles musculo-squelettiques, des maladies cardio-vasculaires voire entraîner des accidents du travail. (travailler-mieux.gouv.fr)

**Stress au travail.** Le stress est un état physique et émotionnel que ressent la personne lorsqu'elle perçoit un déséquilibre entre la demande de l'environnement et ses propres ressources pour y répondre. La question du stress est donc directement liée à la transaction entre la personne et son environnement. (INRS, travailler-mieux.gouv.fr)

**Violences externes.** Ce sont des insultes ou des menaces ou des agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à

l'entreprise, y compris les clients et qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être (INRS).

**Violences internes.** Elles concernent les agressions physiques ou verbales, les insultes, les brimades, les intimidations, les conflits exacerbés entre collègues, ou avec les responsables hiérarchiques. Les violences internes incluent les situations de harcèlement moral et sexuel (INRS).

**Marges de manœuvre.** D'une manière générale, la notion de marge de manœuvre établit un lien entre la santé et le contrôle de chacun sur sa situation de travail. Cette part de liberté accordée permet de faire face et de réguler au mieux l'activité de travail. Par ailleurs, la possibilité donnée à la personne d'agir sur sa situation de travail, d'y déposer une marque personnelle est créatrice du bien-être au travail. Au contraire, les situations de travail qui ne donnent pas l'espace de liberté suffisant démobilisent progressivement les capacités créatrices. (travailler-mieux.gouv.fr)

**Autonomie.** L'autonomie est à la fois une ressource importante pour adapter son rythme et sa charge de travail, ainsi qu'un signe de reconnaissance et de confiance accordée au salarié.

Toutefois, lorsque l'autonomie n'est pas accompagnée d'un minimum de cadre, elle peut placer la personne dans l'incertitude et l'inquiétude. (travailler-mieux.gouv.fr)

**Soutien social.** Le soutien social dont bénéficie le salarié est un lien de solidarité propice aux actions collectives parfois nécessaires pour assumer les exigences du travail, alors qu'on peut se sentir démuné et impuissant dans la situation. (travailler-mieux.gouv.fr)

**Sens du travail.** Le travail est une notion qui comporte plusieurs définitions. Brief et Nord (1990) soutiennent que le seul élément qui rallie les multiples acceptions soit une activité qui a un but (purposeful activity). Généralement, on le définit comme une dépense d'énergie à travers un ensemble d'activités coordonnées visant à produire quelque chose d'utile (Firth, 1948; Fryer et Payne, 1984; Shepherdson, 1984). (travailler-mieux.gouv.fr)

### Bibliographie sommaire

- Arrêté du 23 avril 2009 portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le stress au travail (JORF n°0105 du 6 mai 2009) (NOR : MTST0909479A).

### Publications de l'INRS

- Guide « Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ? » ED 973, février 2006.
- Guide « Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider », ED 6012, décembre 2007.

### Publications IRSST

- Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, juin 2009.

### Publications de l'Institut national de santé publique du Québec

- « Grille d'identification des risques psychosociaux », avril 2009.

### Publications ANACT

- « La prévention du stress au travail et des risques psychosociaux », juin 2009.
- « Risques psychosociaux... Stress, mal-être, souffrance. Guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire », 2005.

## Les partenaires du projet

### ICF LA Sablière en quelques chiffres :

- 35 000 logements, dont 32 000 logements familiaux
- 22 foyers
- 1241 agréments de construction à fin 2009
- 600 salariés
- Un siège, 8 agences en Ile-de-France

### Vaucluse Logement en quelques chiffres :

- 12 500 logements
- 90 locaux commerciaux
- 60 copropriétés en gestion syndic
- 300 salariés
- Un siège, 6 agences et 40 antennes

### Archipel Habitat en quelques chiffres :

- 14 500 logements, 11 200 logements familiaux
- 26 foyers d'hébergement
- 1 000 logements en chantier
- 225 salariés
- Un siège, 4 agences, 10 unités de proximité

### USH

L'Union sociale pour l'habitat représente quelque 800 organismes Hlm à travers ses 5 fédérations : la Fédération nationale des Offices publics de l'habitat, les Entreprises sociales pour l'habitat, la Fédération nationale des Sociétés coopératives d'Hlm, l'Union d'économie sociale pour l'accession à la propriété et la Fédération nationale des Associations régionales d'organismes de logement social. L'Union remplit trois missions :

- Représentation nationale auprès des pouvoirs publics, des médias, des milieux professionnels
- Mission de réflexion, d'analyse et d'étude sur tous les dossiers relatifs à l'habitat
- Fonction d'information, de conseil et d'assistance auprès des organismes afin de faciliter, rationaliser et développer leurs activités et leurs compétences professionnelles.

### AFPOLS

Organisme de formation professionnelle et de conseil en ressources humaines du logement social.

- Un réseau de 120 consultants, intervenants et formateurs venant d'horizons différents et maîtrisant des expertises variées.
- Plus de 10 000 journées de formation par an (en région, en inter-organismes national ou en intra) pour un CA de 7,8 M€.
- Des prestations de conseil en ressources humaines en lien avec les évolutions de métiers de l'habitat social.

### DEXIA

Filiale du Groupe Dexia Sofaxis, courtier numéro 1 pour l'assurance du personnel des collectivités territoriales et des établissements hospitaliers, Dexia DS Services est spécialisée dans l'accompagnement, le conseil et la formation en matière de performance des organisations et de santé au travail.

### Dans la même collection

#### Qualité et services

“La propreté des parties communes : les acteurs, les étapes, les outils”  
Mars 2009

#### Communication

“Changer de nom, d'identité visuelle”  
Novembre 2009

**Rédaction :** Dexia DS Services, avec le concours de l'AFPOLS et de l'ensemble des organismes sollicités

**Comité de relecture :** Véronique Velez, Sophie Guerdin, Pierre Souchon, Daniel Glaesner

**Conception graphique :** Gavrinis