



## Qualité de vie au travail et performance, que peut-on sérieusement évaluer ?

Vouloir évaluer les impacts de démarches de Qualité de vie au travail sur la performance de l'entreprise semble relever d'un principe de saine gestion : qu'est-ce que l'investissement en temps, en réunions, en réorganisation, a produit en termes d'efficacité pour l'entreprise ? Si la question est simple, la réponse, elle, ne l'est pas : quels sont les indicateurs probants de la qualité de vie au travail et ceux de la performance de l'entreprise ? Qui évalue ? La direction - un groupe paritaire - un intervenant externe ? Évaluer se résume-t-il à mesurer des gains et des coûts ? Ces questions sont-elles les mêmes d'une entreprise à une autre, d'un secteur d'activité à un autre ?

Sur ce chemin, on devine combien il peut être facile soit de tout remettre en question, soit de chercher à monétiser chaque action. La question du « qu'est-ce qu'on gagne » et d'un possible « ça ne vaut pas le coup (coût) » prend le pas, sur celle, plus légitime, du « pour quoi » et du « comment faire ».

Si l'on considère qu'évaluer c'est apprécier la valeur - et non simplement la mesurer -, alors c'est cette perspective qui doit nous interpeller : réussir à faire de l'évaluation le moyen d'orienter collectivement l'action.

Entretien avec Julien Pelletier, responsable de l'animation scientifique à l'Anact.



## SOMMAIRE

1. Les entreprises cherchent-elles à mesurer les gains et les coûts de la qualité de vie au travail ?	2
2. Les décideurs ne seraient donc pas sensibles à l'analyse coûts-bénéfices des démarches QVT ?	3
3. Est-il seulement possible d'évaluer les gains d'une démarche QVT ?	4
4. Des enquêtes européennes établissent pourtant des corrélations entre des indicateurs « conditions de travail » et « performance économique » ?	4
5. Qu'est-ce qui rend difficiles ces études ?	6
6. Faut-il alors tout bonnement renoncer à l'évaluation ?	8
7. Qu'est-ce que l'évaluation embarquée ? Comment – ou à quel moment – la déployer ?	9
8. La performance serait-elle donc intrinsèquement... « collective » ?	11

Mettre en place une démarche Qualité de vie au travail (QVT) dans une entreprise constitue un investissement, a minima en temps et en ressources humaines : mobilisation des équipes, réflexion participative et paritaire, définition de pistes d'action, puis expérimentations, évaluation, déploiement, etc.

# 1. Les entreprises cherchent-elles à mesurer les gains et les coûts de la qualité de vie au travail ?

« Parmi les pratiques courantes en matière de qualité de vie au travail, on constate que les considérations liées à l'efficacité et l'efficience de d'actions QVT sont présentes mais peu d'entre elles prévoient la forme d'une analyse coûts-bénéfices. »

Puisque les actions QVT entraînent des coûts, il est naturel de tenter d'y associer des bénéfices : réduction de coûts directs et indirects, meilleure qualité des prestations ou des produits, meilleur fonctionnement via l'engagement des salariés, etc. Par ailleurs, l'analyse coûts-bénéfices a pour vertu d'inciter à valoriser ce qui fonctionne et ainsi à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. Parfois même les préventeurs et organisations syndicales sont demandeurs de cette mesure afin de consolider leurs pratiques de négociation avec la direction.

Pourtant, dans les sollicitations d'entreprise que nous recevons en matière de QVT, il faut cependant noter que l'argumentaire coûts-bénéfices n'entre à peu près jamais en jeu.

Les attentes portent sur le respect de la réglementation, l'amélioration du climat social et du fonctionnement, l'accompagnement des changements, la réduction des risques psychosociaux, etc. Évidemment, les considérations liées à l'efficacité et l'efficience de ces actions sont présentes mais elles ne prennent pas la forme d'une analyse coûts-bénéfices. Dans les cas où des entreprises souhaitent, par exemple, réduire l'absentéisme ou le turnover, il n'est pas fixé d'objectifs économiques ni d'indicateurs de coûts. La situation est analysée par des décideurs de manière globale, dans une perspective systémique. S'ils espèrent un renforcement de l'efficience productive, cet objectif est défini de manière « imprécise ».

## 2. Les décideurs ne seraient donc pas sensibles à l'analyse coûts-bénéfices des démarches QVT ?

La QVT reste un thème de préoccupation majeure pour les dirigeants<sup>1</sup> qui considèrent que l'investissement en santé et sécurité a des effets positifs sur la performance économique. L'enquête Malakoff Médéric de 2014 souligne que 48% des dirigeants voient la QVT avant tout comme un levier de compétitivité et d'amélioration du climat social. La réduction de l'absentéisme – indicateur le plus souvent mobilisé par les consultants et la littérature du conseil – arrive **après** les enjeux de climat social, de réduction des accidents du travail et les obligations juridiques.

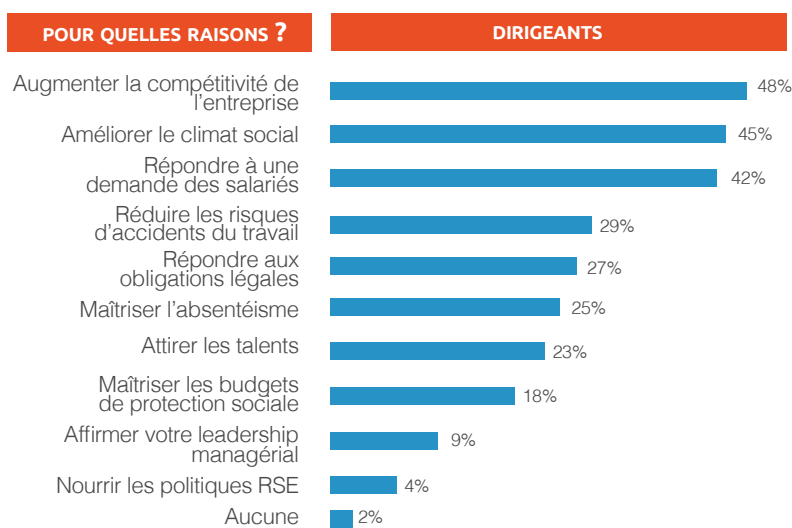
Il semble donc qu'un grand nombre de dirigeants établissent, intuitivement pour ainsi dire, des liens entre la santé, le bien-être et la compétitivité. Leur priorité ne paraît pas être de les objectiver – un exercice particulièrement difficile car les causalités fortes entre ces différents éléments ne renseignent pas sur la nature des liens.

Les décideurs construisent leurs préférences dans l'action, en explorant des pratiques et des réponses aux problèmes qui émergent, ce qui implique une prise de risque ou un pari. Les processus de décision liés aux « investissements QVT » ne sont donc compréhensibles qu'à condition de porter une attention aux faits et aux logiques locales à l'œuvre : incertitudes, contradictions, jeux d'acteurs, contraintes réglementaires, etc. qui débordent nettement d'une analyse comptable des choses.

La décision de s'engager dans une démarche QVT ne s'appuie donc pas sur une analyse seulement comptable. Tout le monde

### ▼ Qualité de vie au travail (QVT) : un enjeu majeur pour les dirigeants, au service de la compétitivité de l'entreprise

Près de 90% des dirigeants considèrent la qualité de vie au travail comme une préoccupation majeure des entreprises pour les années à venir. La première raison invoquée par 48% des dirigeants est la compétitivité de l'entreprise.



a conscience que les « coûts directs », facilement identifiables, cachent des « coûts indirects ». Par exemple lorsqu'une entreprise souhaite estimer les coûts d'une démarche QVT sur la base des données objectives comme l'absentéisme, les acteurs sont conscients qu'il ne s'agit là que

d'une infime partie des coûts réels et globaux du risque qu'ils souhaitent réduire<sup>2</sup>. Le bénéfice d'une démarche n'est pas seulement recherché en termes de gains mesurables mais également dans une dynamique globale d'amélioration continue, une amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

1 - Malakoff 2014.

2 - Brun JP., 2006.

### 3. Est-il seulement possible d'évaluer les gains d'une démarche QVT ?

Rien n'est évident en la matière. Les démarches de mesure coûts-bénéfices soulèvent des difficultés techniques non négligeables.

Quand elles existent en entreprise, ces démarches concernent aujourd'hui essentiellement les actions de prévention et se limitent souvent à l'analyse d'indicateurs de santé-sécurité au travail (stress, satisfaction, absentéisme). Elles

n'intègrent pas le champ plus large et plus « plastique » de la QVT (qualité du management, égalité professionnelle, diversification et justesse des leviers de reconnaissance, conciliation des temps, apprentissage et formation en situation de travail...).

Il n'y a pas d'effet économique de la QVT uniforme, indépendamment de la manière dont elle a été

conçue, intégrée à d'autres projets, négociée, déployée. Il n'y a pas non plus d'effets qui seraient attribuables uniquement à la démarche QVT : celle-ci s'inscrit dans une combinaison de facteurs technologiques, organisationnels, parmi lesquels la capacité collective à évaluer l'organisation du travail est centrale.



### 4. Des enquêtes européennes établissent pourtant des corrélations entre des indicateurs « conditions de travail » et « performance économique » ?

Oui, les enquêtes européennes ECS<sup>3</sup> (European Company Survey) menées par Eurofound explorent en effet la combinaison de ces indicateurs. Elles dressent des typologies auxquelles les entreprises pourront tenter de se comparer. Mais l'établissement de corrélation ne produit mécaniquement pas des causalités « claires »<sup>4</sup>.

Ainsi, il apparaît que :

1. les entreprises en bonne santé économique sont plutôt celles où les conditions de travail sont bonnes, sans qu'on sache dans quel sens joue la relation.
2. qu'il existe néanmoins aussi des entreprises très performantes économiquement, produisant de mauvaises conditions d'emploi et de travail (en jouant sur le turn-over, l'externalisation de la force de travail).

3- L'enquête européenne sur les conditions de travail (European Working Conditions Survey – EWCS), menée par Eurofound (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail) est menée auprès des travailleurs (salariés et indépendants) sur les principaux thèmes liés à leur travail et à l'emploi. Pour la cinquième enquête, en 2010, près de 44 000 travailleurs ont été interrogés dans 34 pays (UE27, Norvège, Croatie, Macédoine, Turquie, Albanie, Monténégro et Kosovo).

4- Canetto P., 2017.

## PARTICIPATION, PERFORMANCE ET CONDITIONS DE TRAVAIL : CE QUE DISENT LES ENQUÊTES

Pour analyser les résultats de l'enquête ECS de 2013 (European Company Survey), Eurofound a mis à jour des indicateurs synthétiques de conditions de travail et de performance. Ces indicateurs s'appuient d'un côté sur les réponses des dirigeants aux questions relatives, d'une part, à l'évolution de la production et de la productivité, et la situation financière et son évolution et, d'autre part, aux nombres d'absences pour maladie, du turn-over, à la motivation des salariés, au climat général dans l'entreprise et son évolution. Sur la base des réponses, une typologie des entreprises a été construite qui aboutit à identifier cinq grands types d'entreprises :

« **Interactif et impliquant** » : prise de décision conjointe concernant les tâches quotidiennes et pratiques de participation directe étendues, organisation interne modérément structurée, investissement limité dans la gestion des ressources humaines.

« **Systématique et impliquant** » : prise de décision descendante concernant les tâches quotidiennes mais pratiques de participation directe et indirecte étendues, organisation interne très structurée, fort investissement dans la gestion des ressources humaines.

« **Orienté vers l'extérieur** » : haut niveau d'externalisation (ou d'insertion de l'entreprise dans des systèmes de production externes), prise de décision descendante concernant les tâches quotidiennes et faible participation directe et indirecte, organisation interne modérément structurée, investissement modéré dans la gestion des ressources humaines.

« **Organisation descendante à orientation interne** » : prise de décision descendante concernant les tâches quotidiennes et soutien modéré à la participation directe et

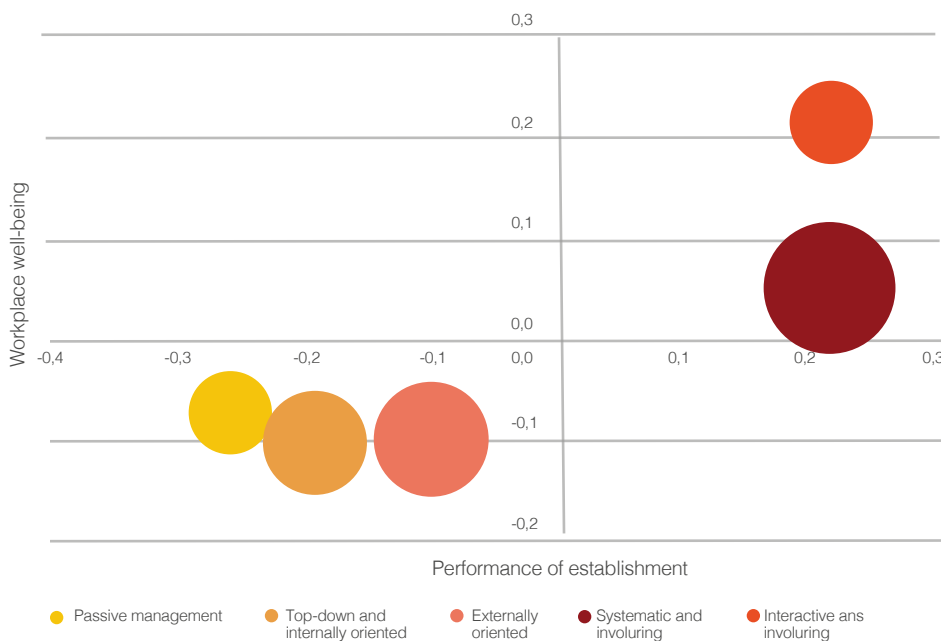
indirecte, faible niveau de collaboration et d'externalisation, organisation interne très structurée, investissement modéré dans la gestion des ressources humaines.

« **Gestion passive** » : prise de décision descendante concernant les tâches quotidiennes et faible participation directe et indirecte, organisation interne modérément structurée, gestion des ressources humaines quasi-inexistante.



### ANALYSE

#### ▼ Establishment performance and workplace well-being, by establishment group



La participation des salariés peut se jouer à deux niveaux : l'autonomie dans les tâches ou l'implication dans les décisions organisationnelles d'entreprise.

Les enquêtes se rejoignent sur l'intérêt de combiner ces différents niveaux. L'enquête ECS montre ainsi que, prises séparément, l'autonomie dans les tâches ou l'implication dans les décisions organisationnelles peuvent avoir des effets positifs sur la performance. Néanmoins, c'est seulement lorsque ces deux niveaux sont combinés qu'ils ont une influence forte sur les conditions de travail. Et plus globalement, l'enquête montre que si la participation joue donc un rôle positif à la fois sur les conditions de travail et sur la performance, néanmoins, le lien n'est pas systématique.

Des études sur les effets microéconomiques de la prévention au travail existent par ailleurs qui présentent d'autres intérêts et d'autres limites.

Plusieurs d'entre-elles sont instruites au moyen d'entretiens standardisés, menés auprès d'acteurs de terrain (dirigeants, contrôleurs, agents de sécurité, membres du comité d'entreprise) dans des entreprises sélectionnées. Les personnes interrogées sont invitées à évaluer les coûts et bénéfices de la sécurité et de la santé au travail en fonction de leur expérience. Cette approche n'est pas sans risque. Un échantillonnage sélectif – par exemple, une entreprise par million de salariés dans un pays avec au total 300 sociétés provenant de 15 pays – d'entreprises déjà concernées par la prévention risque de déboucher sur des résultats positifs supérieurs à la moyenne. Il faut se garder de sur-interpréter ces résultats, car il s'agit seulement d'estimations<sup>5</sup>.

D'autres se centrent sur l'évaluation des coûts et bénéfices liés à certains investissements précis (achat d'équipements, actions de formation) et sur des effets relativement aisés à identifier telle que la baisse des accidents du travail.

Ces différentes approches ne disent à peu près rien des modalités d'organisation du travail. Ce qui est le plus souvent « mesuré » économiquement est l'effet de quelques volets d'un programme de prévention sans qu'entrent en jeu les caractéristiques de l'organisation ou son fonctionnement – ni des liens qu'elles entretiennent avec la compétence et la santé au travail. Alors qu'on sait bien intuitivement que des compétences inadaptées à une situation vont réduire la qualité de l'engagement – et donc la performance – et augmenter les risques de stress ou d'anxiété<sup>6</sup>.

## 5. Qu'est-ce qui rend difficiles ces études ?

Pour être valable, l'estimation des coûts et des bénéfices doit être précise. Or cette précision peut être difficile à atteindre en raison d'une variabilité de paramètres, par exemple :

- les **rapports de causalité** entre une action (formation, refonte des process...) et ses effets sur la santé, la qualité du travail et la performance économique sont souvent incertains : comment savoir si la réduction d'une maladie professionnelle (TMS) ou d'un risque (RPS...) est due à l'action de prévention et non à un autre facteur (changement de machine, réduction des cadences...) ?
- les **coûts du présentisme** ? Quels indicateurs pour mesurer les coûts de désorganisation due à l'absentéisme de courte durée ?
- les **difficultés pour identifier les données** : comment mesurer les bénéfices d'un « non-accident » ? Comment évaluer les
- la **subjectivité de l'évaluation** : devant la difficulté d'accéder à des données et d'objectiver des coûts ou des effets, on procédera à des estimations, c'est-à-dire à une évaluation plus ou moins subjective des situations à l'aide d'un panel d'individus.
- les **coûts d'opportunité** : comment savoir si ce qui a été investi en formation n'aurait pas produit de meilleur résultat investi dans une nouvelle machine ?
- le **moment de la mesure ou de l'évaluation** : les effets d'une action QVT peuvent se faire sentir plusieurs mois après la décision d'investir sans qu'on sache très bien quand... Si la mesure intervient trop tôt, on ne constatera pas d'effet positif, mais si l'on attend trop longtemps, les effets seront difficiles à distinguer de ceux liés à d'autres transformations.

5 - Pour un aperçu de ce type d'approche : le rapport de recherche, Braunig D., Kohstall T., 2011.

6 - Eurofound Kankaras M., Van Houten G. 2015

Une mesure peut ne pas donner les mêmes résultats selon le moment où elle est appliquée. Les bénéfices d'une formation des managers peuvent ainsi se retrouver affaiblis par un turnover rapide des cadres ; l'absentéisme peut mettre des mois voire une ou deux années à se résorber de manière significative ; le télétravail peut augmenter les difficultés de coordination qui émergent sur la durée... tout en favorisant la conciliation des temps avec des effets positifs sur l'engagement et donc la performance individuelle. Autrement dit, les **impacts d'une action peuvent être ambivalents ou même opposés** selon les aspects considérés et les indicateurs mobilisés.

- **la complexité** : une réorganisation d'atelier peut réduire la charge de travail, la fatigue et améliorer le contrôle qualité (attention accrue, maîtrise des procédures, disponibilité cognitive...) avec un effet positif sur le taux de retour client (ou les plaintes). Quantifier ces différents éléments et les liens causaux demeure très compliqué.
- **le besoin de prendre en compte la cohérence globale de la démarche** : la valeur ajoutée d'un diagnostic dépend de la qualité du cadrage en amont, de la formulation de la problématique. Tout analyser apparaît bien sûr coûteux et compliqué mais isoler quelques pratiques risque d'enlever de la pertinence à l'évaluation.
- **l'hétérogénéité des situations** : les contextes sont toujours différents. Ce « qui a marché » ici ne marchera peut-être pas aussi bien ailleurs. On ne peut savoir avec certitude si une action QVT « rentable » dans une situation, le sera dans une autre.
- **le besoin de prendre en compte les facteurs contextuels** : un dialogue social serein peut réduire les coûts de conception d'une enquête QVT et faciliter l'interprétation de ses résultats ainsi que l'accord sur les actions à mettre en œuvre. Alors qu'un dialogue social empreint de méfiance et conflictuel va alourdir le processus, accroître les coûts de conception et réduire les bénéfices de l'action.



## IDÉE-CLÉ

*Les analyses coûts-bénéfices révèlent une certaine utilité pour les situations simples, où les rapports de causalité sont faciles à établir, où l'environnement est relativement stable et où l'accord entre les acteurs est acquis. Alors que les démarches QVT visent à transformer les situations et l'organisation du travail et à créer une dynamique où l'intentionnalité des acteurs est un élément-clé du « succès ».*



## 6. Faut-il alors tout bonnement renoncer à l'évaluation ?

Renoncer à l'analyse coûts-bénéfices au niveau de l'entreprise peut-être, renoncer à l'évaluation, non ! L'évaluation des démarches entreprises est, bien sûr, nécessaire pour faire des choix et des ajustements dans la conception et le déploiement de la démarche QVT (périmètre, ambition, moyens).

Plus largement, l'un des enjeux de l'exercice d'évaluation des démarches QVT est celui de « **l'objectivation collective** » : c'est-à-dire la création des conditions d'une mise en discussion des actions qui sont expérimentées puis évaluées par les parties concernées afin de les améliorer. L'évaluation peut en ce sens constituer une dimension essentielle de la QVT telle que définie par l'Accord national interprofessionnel de 2013, auquel se réfère la QVT, énonce ainsi « *Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte* ».

On peut, sans prétention à l'exhaustivité, regrouper les pratiques qui contribuent à la QVT en quatre types :

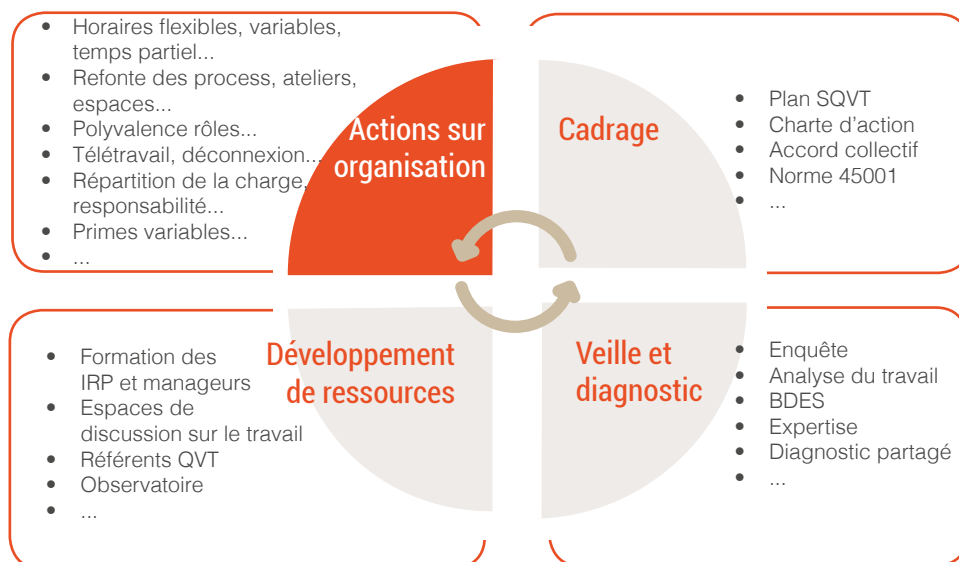
1. **Les pratiques de cadrage des actions** (concertation, orientations, plan d'action...) renvoient au projet d'entreprise, à la politique sociale et au dialogue entre les instances.
2. **Les pratiques d'analyse du travail et le diagnostic partagé** qui visent à dresser un état des lieux, à comprendre la situation, à établir des rapports de causalité et à dégager des pistes d'actions concrètes.
3. **Les pratiques de développement de ressources** visent à « entretenir » la démarche et à outiller les acteurs et les projets afin qu'ils puissent la porter.
4. Enfin, **les actions sur l'organisation du travail**, les processus RH et les conditions de travail.



### ANALYSE

*Il n'apparaît guère réaliste de tenter d'évaluer « toutes les pratiques qui contribuent à la QVT » : cela supposerait une batterie importante d'indicateurs et un dispositif complexe de mesures (avec le reporting correspondant) puisqu'il n'existe pas d'indicateur unique d'efficacité ici. Dès lors, sur quoi mettre l'accent ? Qu'est-ce qui mérite d'être évalué ? Avec quels critères de performance ? Comment ? Avec quelles finalités ?*

#### ▼ Répartition des actions qui contribuent à la QVT





Il semble pertinent de distinguer :

- les actions liées au dispositif : référentiel QVT, BDES, baromètre, observatoire, diagnostic, état des lieux, rôle de référent, circuits de décision et de concertation sur le sujet... (qui correspondent sur le schéma aux parties en gris : cadrage, veille-diagnostic et développement de ressources) qui peuvent être évaluées globalement ;
- de l'ensemble des actions sur l'organisation (en orange sur le schéma) qui constituent l'objectif premier de l'action - si on s'inscrit dans une véritable démarche QVT.

L'objectif d'une démarche QVT étant d'agir sur l'organisation du travail et les processus de gestion de sorte à renforcer la qualité du travail, ce sont ces projets et les pratiques ou innovations technico-organisationnelles qui les portent (lean, progiciel, approche client, nouveau process, nouvelles pratiques de gestion, etc.) qui doivent être l'objet de l'évaluation. Pour le dire autrement, il s'agit en quelque sorte « d'inverser la charge de la preuve » : **ce n'est pas la démarche QVT mais la qualité de la nouvelle organisation et du nouveau fonctionnement** ainsi que les nouvelles pratiques, **qui doivent être soumis à l'évaluation**. La mise en œuvre de ces principes d'action suppose le recours à une ingénierie de l'évaluation embarquée.



## 7. Qu'est-ce que l'évaluation embarquée ? Comment – ou à quel moment – la déployer ?

Évaluer, c'est apprécier – et non simplement mesurer – la valeur afin d'orienter le changement, de (re)formuler les objectifs ou la manière d'y arriver pour renforcer l'apprentissage collectif dans la conception des nouvelles pratiques et le pilotage des projets de transformation. Évaluer appelle donc à l'élaboration de critères partagés pour débattre de ce qui assure l'efficacité ou l'efficience et garantit le sens du travail. L'évaluation embarquée consiste donc à faire évaluer par les équipes la nouvelle organisation du travail qui aura été expérimentée. En cela, elle porte une finalité moins instrumentale, liée à la dimension symbolique et expressive au travail : s'autoriser à porter un jugement et pouvoir le confron-

ter aux jugements d'autrui est vecteur d'engagement, au sens plein du terme, dans l'entreprise et le travail, et de construction collective de sens. Mettre, au cœur de la QVT, l'accent sur l'évaluation, c'est mettre le doigt sur le nœud des tensions et conflits dans le (au) travail et sur le processus de possibles dénouements.

Les critères et indicateurs d'évaluation proposés dans la démarche QVT de l'Anact renvoient à trois domaines :

1. **L'efficacité et l'efficience** (ex : prix de revient, productivité, taux de non-qualité, respect des délais... ;
2. **La santé** (ex : charge de travail physique et cognitive... ;
3. **Le métier ou les compétences.**



**POUR ALLER + LOIN**

**Consulter la méthode de  
l'Évaluation embarquée  
sur [anact.fr](http://anact.fr)**



Car une pratique de gestion (primes, procédures...) ou d'organisation (lean, télétravail...) a toujours potentiellement des effets sur ces trois domaines (par exemple : un stress trop important interdit de mobiliser ses compétences et d'optimiser sa performance ; le sentiment d'efficacité est source de satisfaction et de santé). Comme nous l'a appris la clinique de l'activité, le bien-être suppose le bien-faire (la performance). **Il ne s'agit donc pas d'opposer les critères, ni même de les hiérarchiser. Mais de les combiner.** L'évaluation multicritères donne en effet plus de poids à l'analyse que ne le ferait une évaluation uniquement basée sur des critères économiques.

L'évaluation embarquée se fait sur le mode de l'expérimentation. C'est-à-dire un espace où les étapes de diagnostic, de développement des ressources et d'action sont réalisées simultanément par les mêmes personnes<sup>7</sup>. Les avantages de cette simultanéité sont évidents : économie de temps et de ressources ; « diagnostic » en temps réel ; développement de ressources par la pratique ; apprentissage par essais et erreurs ; orientation vers l'avenir... L'expérimentation, parce qu'elle s'ancre dans l'activité de travail « en transformation », hic et nunc, ouvre des marges de manœuvre en temps réel. Elle ouvre sur une recherche de solutions au cœur de la pratique et de l'expérience, plutôt que l'application de normes prédéfinies.

Cette évolution suppose une posture particulière de la part des acteurs sociaux (instances représentatives du personnel, direction) de l'entreprise, celle de la confiance et du droit à l'expérimentation. Il ne s'agit pas en effet de juger a priori si le projet organisationnel (ou la nouvelle pratique que l'on veut installer) est bon ou non, mais de considérer que l'expérimentation, et donc l'évaluation de ce projet par les salariés directement concernés, permettent de le nourrir ou de l'infléchir avant un éventuel déploiement. Cette situation implique donc que la **réversibilité partielle** soit possible au niveau de l'action ou du projet.

L'évaluation embarquée opère ainsi un ensemble de déplacements dans les postures des acteurs :

- Du côté de l'entreprise et de ses décideurs-concepteurs, le déplacement consiste à passer du changement plus ou moins planifié et de la posture TINA (There Is No Alternative) à l'expérimentation ouvrant à des bifurcations potentielles dans les projets de changement.
- Du côté des représentants salariés, il s'agit de dépasser les postures classiques de revendication pour accompagner les expérimentations et se nourrir de l'analyse des transformations du travail observées pour négocier de nouvelles règles.
- Du côté salarié, il s'agit de dépasser l'expression des attentes pour s'engager dans la

conception de propositions de nouveaux fonctionnements organisationnels.

Alors que les postures classiques de chacun de ces acteurs favorisent le statu quo dans les positions et un jeu à somme nulle dans les négociations, cet ensemble de déplacements a des effets vertueux en permettant d'instaurer un nouvel équilibre favorable à tous. À souligner ici, la capacité collective des salariés à produire de la valeur, via la critique constructive et l'innovation organisationnelle. Le dialogue professionnel (espace de discussion sur l'organisation du travail, évaluation globale des projets, relations entre concepteurs et usagers, etc.) renforce le dialogue social et la qualité du travail.

<sup>7</sup> - Concrètement, un même groupe de salariés test un fonctionnement (une pratique), l'évalue et soumet des recommandations critiques pour l'ajuster et l'infléchir peu ou prou.

## 8. La performance serait-elle donc intrinsèquement... « collective » ?

Qu'elle soit prise sous son caractère économique, technique ou social, la performance dépend du fonctionnement et de la cohésion des équipes de travail, de la qualité des interfaces et de la coopération. Elle ne procède pas de l'addition des ressources mais de la qualité du tissu relationnel et coopératif qui anime la vie d'une entreprise. L'évaluation collective de l'organisation est donc une condition de son amélioration.



On peut schématiser les différences entre l'analyse coûts-bénéfices et l'évaluation embarquée de cette manière :

Approche	Analyse coûts-bénéfices	Évaluation embarquée
Perspective	La QVT vaut-elle le coup (coût) ?	L'organisation du travail est-elle porteuse de QVT ?
Critères	Économiques	Efficacité-Efficience-Santé-Compétences
Principes	Mesurer, calculer Écart coût-bénéfice	Évaluer, juger de la valeur Cohérence des actions
Moment de l'évaluation	Ex-ante ou ex-post	Temps réel, Expérimentation
Forme du dialogue	Dialogue de gestion	Dialogue professionnel
Qui évalue	Expert	Salariés
Posture	Contrôle Accent sur les objectifs La preuve « scientifique »	Apprentissage collectif Accent sur les processus Le pragmatisme, la convention d'accord
Situation	Simple, objectivable (ex : EPI)	Complexe (ex : reconfiguration d'atelier)
Contexte	Stable, prévisible	Incertain, dynamique
Résultat potentiel	Statu quo, amélioration à la marge	Innovations sociales et organisationnelles



**POUR ALLER + LOIN**

**Consulter la méthode de l'Evaluation embarquée sur [anact.fr](http://anact.fr)**



La temporalité d'une démarche de Qualité de vie au travail est souvent longue. Il est proposé ici de « fondre » ce processus d'évaluation dans la phase d'expérimentation en train de se faire, et d'associer les acteurs qui contribuent au projet de changement. Cette imbrication temporelle et la proximité des évaluateurs avec le terrain permettent une évaluation en temps réel et des rétroactions fréquentes pour enrichir le projet d'organisation et la démarche QVT. Ainsi, l'évaluation ne s'inscrit pas dans une perspective de contrôle mais dans celle de l'apprentissage collectif.

Cette forme d'évaluation appartient au registre de la production d'accords entre les acteurs dans l'entreprise : c'est-à-dire celui de l'interaction et de l'intercompréhension, de la recherche de cohérence (plutôt que de causalité) et du pragmatisme. Ce qui suppose de desserrer les exigences du registre « scientifique » : l'évaluation ne vise pas à établir des preuves, appuyées par

des rapports de causalité clairement objectivés (comme l'analyse coûts-bénéfices) impossibles à établir ici. L'évaluation doit plutôt permettre d'intégrer, en dynamique, les éléments pertinents de contexte de sorte que les acteurs y répondent de manière stratégique. Il n'y a pas de *one best way* des démarches QVT. L'accès à la performance, particulièrement dans le contexte contemporain, nécessite une connaissance approfondie des « réalités de terrain ». Il ne peut s'agir d'appliquer de recettes toutes faites.

La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.

De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques.

### Préambule de l'Accord national interprofessionnel QVT de 2013



## BIBLIOGRAPHIE

### Malakoff Médéric, 2014

« Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises, chiffres clés 2014 »

### Eurofound

- Sixième enquête européenne sur les conditions de travail 2015
- L'organisation du travail et implication des salariés en Europe juin 2013
- KANKARAS M., VAN HOUTEN G. 2015, Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being.

**WEICK K., SUTCLIFFE K., OBSTFELD D.**, 1999 "Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness", in Research in Organizational Behavior.

**BRUN J.-P.**, 2006, Évaluation des coûts du stress au travail, Rapport de recherche, Université Laval.

**JACQUETIN F.**, 2017, Eurogip « Prévenir les risques professionnels : un enjeu économique pour l'entreprise ».

**CANETTO P.**, 2017, INRS, Prévention et performance d'entreprise : Panorama des approches et des points de vue.

**BRAUNIG D., KOHSTALLI T.**, 2011, Association internationale de la sécurité sociale, « Rendement de la prévention: Calcul du ratio coût-bénéfices de l'investissement dans la sécurité et la santé en entreprise », Genève.