



Webinaire

UNE DÉMARCHE QVCT DE TERRAIN PEUT-ELLE ÊTRE SCIENTIFIQUE ?

Clémence SOUCHET et Joseph LAHIANI
Juin 2025

1

Introduction

2

Quand le lien entre recherche et terrain pose question

3

A la découverte des « evidence-based practices »

4

Quelques repères pour agir

5

Conclusion et suites

1

Introduction

2

Quand le lien entre recherche et terrain pose question

3

A la découverte des « evidence-based practices »

4

Quelques repères pour agir

5

Conclusion et suites

Une époque paradoxale ...

- **Un accès élargi et sans précédent à la science et à la connaissance**
- **Un niveau de formation global important**
- **Des progrès scientifiques et des innovations inédites**



- **Une défiance grandissante vis-à-vis des tiers de confiance dont les scientifiques**
- **Une équivalence des paroles profanes et expertes sous prétexte de liberté d'opinion**
- **Un usage dogmatique de l'argument « scientifique »**



Un appel à la légitimation ...

par la science **de** la science

La QVCT : un champ particulier

- Un concept né du dialogue social et de travaux institutionnels, pas forcément considéré comme un construit scientifique.
- Une définition variable selon les parties prenantes
- Peut renvoyer à des partis-pris politiques ou idéologiques
- Une superposition de concepts perçus et tangibles, individuels et collectifs, etc.
- Une intrication de déterminants et de finalités.



Une pléthore d'approches et de méthodes se réclamant de la science

”

“Prenez des décisions ciblées et à fort impact grâce à une analyse scientifique du feedback de vos collaborateurs”

”

“Nous proposons plusieurs types de questionnaires basés sur des méthodes scientifiques”

”

“Nous avons mis au point une démarche scientifique et structurée pour aborder le vaste sujet lié à la QVCT”

”

“Nous proposons plusieurs types de questionnaires basés sur des méthodes scientifiques”

”

“Les critères pris en compte par nos technologies prédictives ont un lien prouvé avec la performance, l’engagement et la satisfaction au travail”

”

“Validé scientifiquement : après 2 ans de R&D, notre questionnaire QVCT a été approuvé par une équipe de chercheurs”

”

“100 ans d’années-hommes de R&D”

Quelles questions cela pose ?

- Quelles sont les limites et écueils observables à l'égard de la revendication du caractère scientifique ?
- La qualité d'une intervention se résume-t-elle à son ancrage scientifique ?
- Quels critères observer pour apprécier la légitimité d'une intervention de terrain en QVCT ?
- Quels sont les points éthiques et épistémologiques auxquels être vigilants dans la transposition des savoirs scientifiques dans les pratiques de terrain ?
- Pourquoi et comment instaurer une dialectique pertinente entre les besoins du terrain et les pratiques appliquées ?

1

Introduction

2

Quand le lien entre recherche et terrain pose question

3

A la découverte des « evidence-based practices »

4

Quelques repères pour agir

5

Conclusion et suites

1

Introduction

2

Quand le lien entre recherche et terrain pose question

3

A la découverte des « evidence-based practices »

4

Quelques repères pour agir

5

Conclusion et suites

Des écueils de part et d'autre ...



CÔTÉ RECHERCHE

- Définition tautologique des sujets de recherche
- Théories concurrentes
- Biais de publication
- Faible considération pour les implications pratiques
- Accessibilité des résultats de recherche



CÔTÉ PRATIQUE

- Interprétation abusive de la notion de « validité scientifique »
- Usages détournés
- Simplifications à outrance ou propagation d'idées reçues
- Usage de modèles décontextualisés



ÉCUEILS COMMUNS

- Effets de mode
- Modèles « panacée »
- Sélection biaisée par le marketing séduisant
- Clientélisme
- Exclusion des indices ou données divergentes

Retour aux sources

Le fait scientifique a pour objectif **la compréhension ou l'explication des phénomènes**, et non **la prescription d'une action ou la défense d'un intérêt**. Max Weber distingue clairement le travail du scientifique, orienté vers la neutralité axiologique, de celui du politique, orienté vers l'action et la prise de position (1919, Le savant et le politique).

Robert K. Merton (1942) inclut dans ses « normes de la science »

- l'universalisme : les faits doivent être jugés indépendamment de leur origine
- le désintéressement : le savant ne poursuit pas un but personnel ou idéologique, mais contribue à un corpus de savoir commun.



Retour aux sources

Le fait scientifique du point de vue épistémologique est en outre ...

1. **Reproductible** (A. F. Chalmers, 1976) : la reproductibilité permet de vérifier l'indépendance des résultats vis-à-vis des conditions particulières de leur production.
2. **Objectif** : (G. Bachelard, 1938) Le fait scientifique doit être dégagé de l'influence des croyances personnelles ou idéologiques.
3. **Réfutable** : (Karl Popper, 1934): un énoncé scientifique est celui qui peut être mis à l'épreuve et potentiellement réfuté par l'expérience. « Une théorie qui n'est pas réfutable par aucun événement concevable n'est pas scientifique. »
4. **Inscrit dans un cadre théorique, un paradigme et un cumul des savoirs résistant à la réfutation** qui lui donne sens (S. Kuhn, 1962)

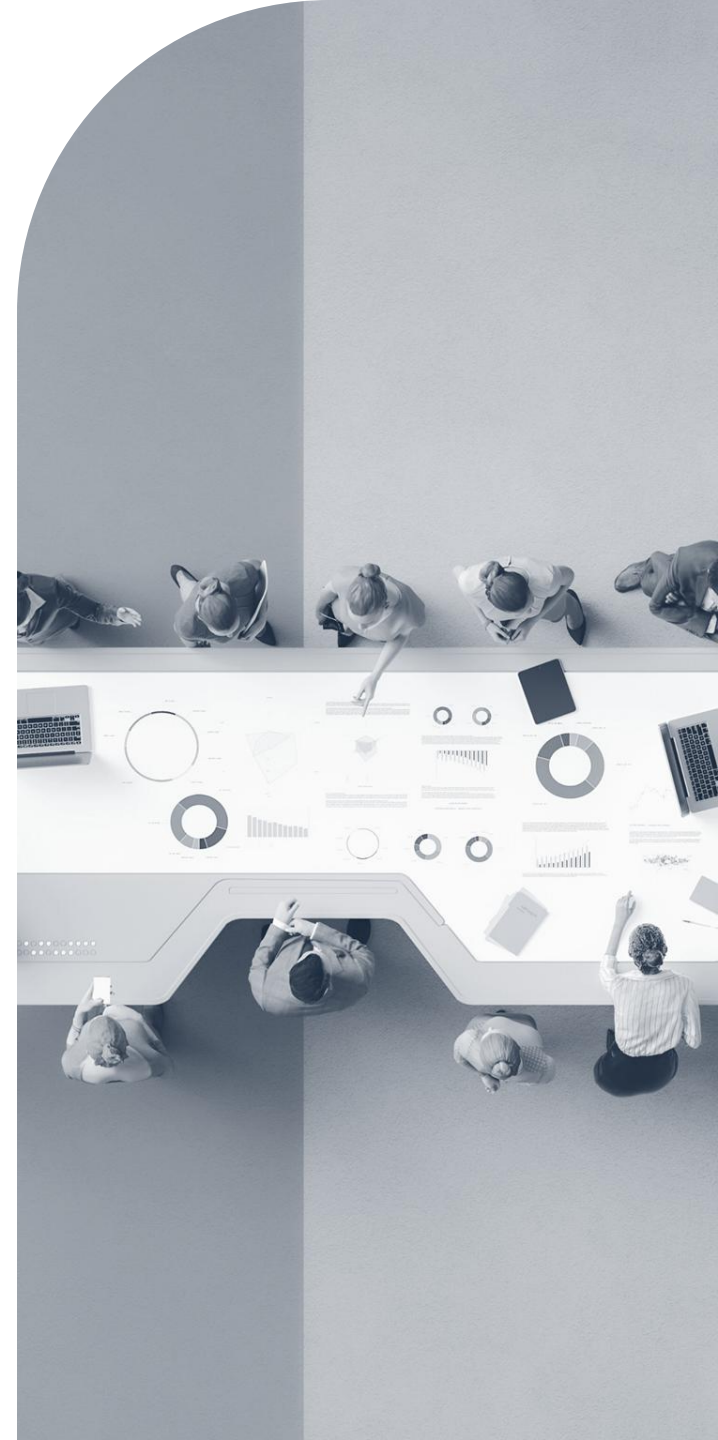


Une démarche QVCT peut-elle être scientifique ?

Une démarche QVCT de terrain est :

- Contextuelle,
- Orientée vers l'action,
- Inscrite dans un cadre idéologique (croyances, partis-pris)
- Non reproductible (démarche contextuelle, environnement non contrôlé) et donc non réfutable au sens expérimental
- Inscrite dans un corpus de savoirs, mais pas seulement (part empirique)

Elle n'est donc par nature pas qualifiable de scientifique.



*Comment
sortir de la
confusion ?*



1

Introduction

2

Quand le lien entre recherche et terrain pose question

3

A la découverte des « evidence-based practices »

4

Quelques repères pour agir

5

Conclusion et suites

1

Introduction

2

Quand le lien entre recherche et terrain pose question

3

A la découverte des « evidence-based practices »

4

Quelques repères pour agir

5

Conclusion et suites

Aux origines des « evidence based practices »

*Utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures données probantes actuelles pour la prise de décisions concernant les soins de chaque patient »
(Sackett et al., 1996)*



Concept issu de la pratique médicale qui combine 3 types de données au service d'une décision éclairée :

- Les meilleures données de recherche disponibles
- L'expertise du (de la) praticien.ne
- Le patient

➔ Suggère une hiérarchisation des données de la recherche en fonction de leur niveau de preuve.

Extension à l'intervention organisationnelle

Prise de décision fondée sur l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse de quatre sources d'information :

- L'expertise et le jugement du (de la) praticien.ne,
- Les données provenant du contexte local,
- L'évaluation critique des meilleures données de recherche disponibles,
- Le point de vue des personnes concernées par la décision

➔ Une base de décision orientée vers l'action et pensée pour la pratique, mais tenant compte de la science.



4 sources d'information

Expertise et jugement du/de la praticien.ne :

- Expérience antérieure avec une situation similaire
- Connaissance des réussites dans des situations comparables
- Compréhension subjective des causes et solutions possibles
- Degré de croyance quant au caractère pertinent et applicable de l'expérience

Point de vue des concerné.e.s :

- Acceptabilité et réception de l'intervention pour les salarié.e.s, pour les manageuses(-ers)
- Anticipation d'inconvénients
- Perception du caractère réaliste de l'intervention par les pilotes internes

Contexte organisationnel :

- Mesures internes (ex. baromètre, sondage, etc.)
- Evénements organisationnels
- Enjeux sectoriels
- Compréhension subjective des différentes parties au sein de l'organisation
- Coûts et bénéfices influençant l'opportunité de l'intervention

Meilleures données de recherche disponibles :

- Comparaison du phénomène à des normes
- Explications causales fournies par une revue systématique
- Caractère pertinent et applicable des données fondamentales
- Type d'intervention suggéré comme étant pertinent par des études issues de revues systématiques

1

Introduction

2

Quand le lien entre recherche et terrain pose question

3

A la découverte des « evidence-based practices »

4

Quelques repères pour agir

5

Conclusion et suites

1

Introduction

2

Quand le lien entre recherche et terrain pose question

3

A la découverte des « evidence-based practices »

4

Quelques repères pour agir

5

Conclusion et suites

Pour les intervenant.es

Ce qui peut être entrepris :

- Admettre le caractère contextuel d'un outil / modèle
- S'informer des biais et limites d'un outil ou modèle
- Rechercher des informations récentes
- Cultiver le doute, l'esprit critique et la sortie de la zone de confort
- Embrasser la part non scientifique de l'intervention
- Réhabiliter le parti-pris et le différencier du constat

Ce à quoi être vigilant.e :

- La date et le contexte de création de l'outil ou modèle
- Le caractère « panacéique » de l'outil ou modèle
- La qualité de l'inférence entre le résultat à un test et la conclusion tirée et les recommandations formulées
- Le niveau de preuve scientifique utilisé
- Le « poids » de l'outil dans le processus global d'intervention

Pour les bénéficiaires

Ce qui peut être recherché :

- Eclairer votre décision grâce à plusieurs sources d'informations
- Prendre en compte vos spécificités (organisationnelles, sectorielles, etc.)
- Une posture collective, partenariale, pluridisciplinaire, etc.
- Fonder le conseil sur des sources de légitimité bien identifiées dont la recherche

Ce qui peut susciter la vigilance :

- La reproduction industrielle d'une même méthode
- L'absence de transparence et d'explicabilité quant à ce qui est scientifique et ce qui ne l'est pas, dans quelle mesure, les sources, etc.
- La simplicité séduisante.
- La prétention d'expliquer une situation globale complexe à travers un modèle ou une grille de lecture unique
- Le cadre déontologique d'utilisation et la clarification de la frontière entre commanditaire et bénéficiaire
- Un discours faisant d'une base scientifique une forme de dogme irréfutable

1

Introduction

2

Quand le lien entre recherche et terrain pose question

3

A la découverte des « evidence-based practices »

4

Quelques repères pour agir

5

Conclusion et suites

1

Introduction

2

Quand le lien entre recherche et terrain pose question

3

A la découverte des « evidence-based practices »

4

Quelques repères pour agir

5

Conclusion et suites

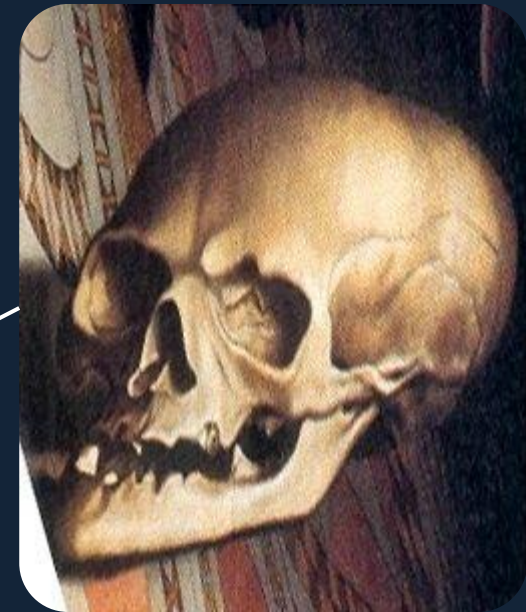
BEING HONEST IS NOT ALWAYS THE KINDEST WAY
BEING JUDGMENTAL IS A SIGN OF LIFE
BEING SURE OF YOURSELF MEANS YOU'RE A FOOL
BOREDOM MAKES YOU DO CRAZY THINGS
CALM IS MORE CONDUCIVE TO CREATIVITY THAN IS ANXIETY
CATEGORIZING FEAR IS CALMING
CHANGE IS VALUABLE WHEN THE OPPRESSED BECOME TYRANTS
CHASING THE NEW IS DANGEROUS TO SOCIETY
CHILDREN ARE THE CRUELEST OF ALL
CHILDREN ARE THE HOPE OF THE FUTURE
CLASS ACTION IS A NICE IDEA WITH NO SUBSTANCE
CLASS STRUCTURE IS AS ARTIFICIAL AS PLASTIC
CONFUSING YOURSELF IS A WAY TO STAY HONEST
CRIME AGAINST PROPERTY IS RELATIVELY UNIMPORTANT
DECADENCE CAN BE AN END IN ITSELF
DECENCY IS A RELATIVE THING
DEPENDENCE CAN BE A MEAL TICKET
DESCRIPTION IS MORE VALUABLE THAN METAPHOR
DEVIANTS ARE SACRIFICED TO INCREASE GROUP SOLIDARITY
DISGUST IS THE APPROPRIATE RESPONSE TO MOST SITUATIONS
DISORGANIZATION IS A KIND OF ANESTHESIA
DON'T PLACE TOO MUCH TRUST IN EXPERTS
DREAMING WHILE AWAKE IS A FRIGHTENING CONTRADICTION
DYING AND COMING BACK GIVES YOU CONSIDERABLE PERSPECTIVE
DYING SHOULD BE AS EASY AS FALLING OFF A LOG
EATING TOO MUCH IS CRIMINAL
ELABORATION IS A FORM OF POLLUTION
EMOTIONAL RESPONSES ARE AS VALUABLE AS INTELLECTUAL RESPONSES
ENJOY YOURSELF BECAUSE YOU CAN'T CHANGE ANYTHING ANYWAY
EVEN YOUR FAMILY CAN BETRAY YOU

Truisms, Jenny Holzer, 1977-1979. Art numérique, panneaux LED, affiches, divers supports. Divers espaces publics, musées et collections.



Les Ambassadeurs, Hans Holbein le Jeune, 1533.
Huile sur bois, National Gallery, Londres

Les Ambassadeurs, Hans Holbein le Jeune, 1533.
Huile sur bois, National Gallery, Londres



Appel à manifestation d'intérêts

La création de ponts entre praticien.ne.s et avec les chercheur.euse.s nous semble un avenir désirable.

Construisons-le ensemble !

Rejoignez la communauté de praticien.ne.s et chercheur.euse.s en vous manifestant via le lien envoyé dans le chat



Quelques ressources

Communication scientifique :

[Occupational psychology: Building a framework guiding the application of scientific knowledge into field intervention practices \(INPACT, Psychological Applications and Trends 2025, pages 677-679\)](#)

Articles du blog QVT :

- [La courbe du deuil en conduite du changement : histoire d'un malentendu](#)
- [Petit plaidoyer contre les « just so stories » en sciences du management](#)
- [Le mythe du « forced ranking »](#)