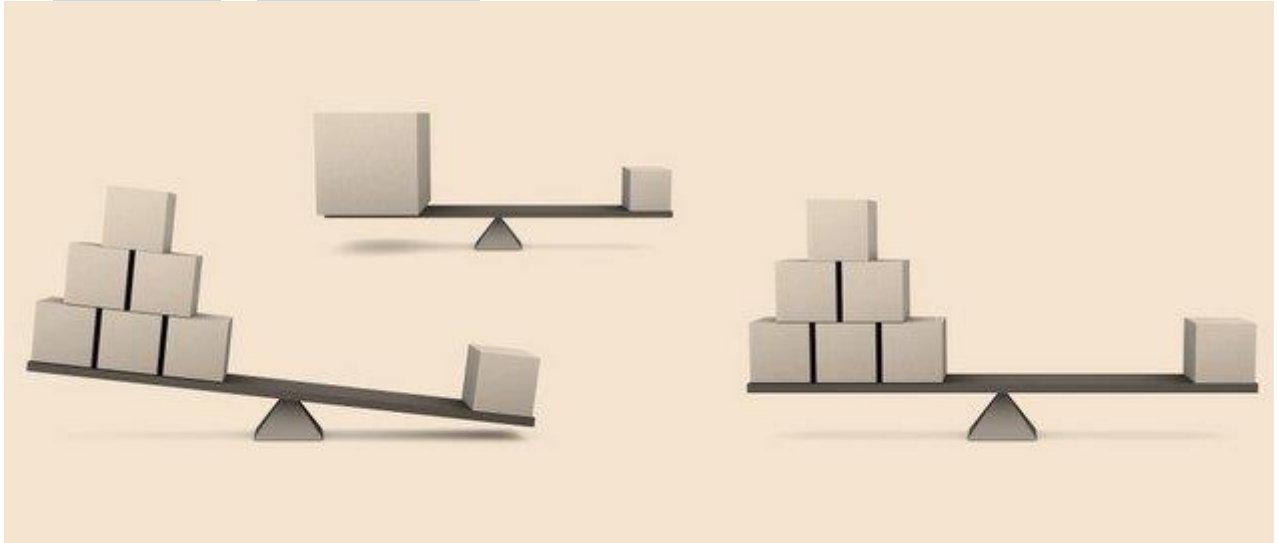


Evaluation de la QVT, de la Qualité de vie ou d'une expérience

Par Olivier Hoeffel le 21 novembre 2017



Au lancement de notre site laqvt.fr en juin 2011, nous avons donné la parole à Gilles Dupuis dans l'article [L'essence du travail ou le sens du travail](#). Gilles Dupuis (1) est le concepteur avec Jean-Pierre Martel (2) de l'Inventaire Systémique de la Qualité de Vie au Travail (ISQVT©). En 2016, j'ai publié l'article [Quel sens donner à la QVT](#) en m'inspirant largement de la définition de la QVT portée par ces deux chercheurs. Ma lecture récente du livre [Le paradoxe du choix](#) de Barry Schwartz aujourd'hui m'a incité à explorer de manière plus précise l'écart entre aspirations et réalité. Il s'agit aussi d'envisager une évaluation plus large que la stricte comparaison entre réalité et aspirations.

Abondance de choix et réduction de la satisfaction, voire paralysie

Dans son livre « Le paradoxe du choix », Barry Schwartz développe l'idée que la surabondance de choix censée nous donner plus de liberté et plus de bonheur est en réalité source de tension psychique et donc réellement contre-productive dans une logique que je qualifie de perdant-perdant.

Il consacre son chapitre 9 à la question : « Pourquoi la comparaison réduit-elle la satisfaction ? ».

Le sens de cette question est lié à l'idée que plus je parcours d'options pour une décision, plus je recherche à optimiser et maximaliser le choix, plus je vais comparer les options les unes par rapport aux autres. Par conséquent, plus nombreuses seront identifiées des opportunités qu'il me faudra laisser de côté pour retenir l'option finale puisque bien souvent cette dernière n'est pas la meilleure en tout et ne comporte pas la totalité des fonctionnalités de l'ensemble des options analysées.

Il introduit ainsi la notion de « coût des opportunités ». Ces coûts allant en soustraction de la satisfaction pour l'option retenue.

A noter que Barry Schwartz met en évidence un phénomène plus ou moins invalidant selon la nature du choix : quand le nombre de choix est trop important, certaines personnes peuvent se retrouver paralysées et repoussent ou abandonnent carrément la prise de décision.

Si me retrouver devant 150 choix de confitures à l'hypermarché me conduit finalement à passer mon chemin, l'impact est tout autre si je suis salarié aux USA et que devant des centaines de stratégies possibles qui me sont proposées par mon employeur pour l'adhésion à la retraite par capitalisation, j'adopte ma propre stratégie « je verrai ça plus tard, c'est trop compliqué ! ».

Dans sa [conférence Ted en 2005](#), Barry Schwartz explique « *tous les 10 fonds mutuels proposés par l'employeur, le taux de participation diminue de 2%. Quand vous offrez 50 fonds, 10% d'employés de moins participent que si*

vous en offrez 5. Pourquoi ? Parce qu'avec 50 fonds, c'est si dur de choisir, que vous remettez la décision à demain, puis au surlendemain ... et demain ne vient jamais. Ça veut dire que les gens devront manger de la nourriture pour chiens quand ils partiront en retraite parce qu'ils n'auront pas assez d'économies, et que la décision est si difficile qu'ils perdent la contribution de leur employeur. En ne participant pas, ils perdent 5000 \$ par an donné par l'employeur, qui serait content de participer. La paralysie est une conséquence de trop de choix ».

Écart entre réalité et aspirations

Gilles Dupuis et Jean-Pierre Martel ont donné en 2004 une définition de la QVT que j'ai eu l'occasion à plusieurs reprises de qualifier de « lumineuse » :

« La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société. »

Cette définition met en évidence le caractère éminemment individuel et subjectif de la QVT pour un individu. Ce qui ne veut pas dire pour autant que la QVT ne serait que subjective et qu'il n'y a pas à investir la QVT la dimension objective et collectivement.

Dans le chapitre 9 de « Le paradoxe du choix », Barry Schwartz s'appuie sur le sociologue Alex Michalos dans son analyse de la perception de l'expérience. Selon ce sociologue, la satisfaction d'une expérience repose sur l'estimation de trois différences, fossés – on peut reprendre aussi le mot « écart » employé par G.Dupuis et J.P. Martel – :

- a/ entre ce que l'on a et ce que l'on veut,
- b/ entre ce que l'on a et ce que l'on croit que les autres ont,
- c/ entre ce que l'on a et ce que l'on a eu de mieux dans le passé.

Barry Schwartz en ajoute un quatrième : d/ « celui entre ce que l'on a et ce que l'on s'attend à obtenir ». Il se distingue du premier (a/) qui pourrait être reformulé en : écart entre réalité et objectifs. Mais lui-même l'a reformulé en e/ « comparer l'expérience à ce que l'on espérait qu'elle soit » ce qui relève d'un autre niveau et qui apparaît ainsi comme un 5ème écart.

Quant à l'écart c/, il l'a reformulé en f/ « Comparer l'expérience à d'autres expériences récentes » ce qui relève d'un autre niveau et constituant ainsi un 6ème écart.

Inspiré par ces trois sources, je vous propose de considérer l'estimation de 10 écarts regroupés en 3 classes :

A/ Classe « **Anticipation** » : il s'agit d'écarts entre la réalité et ce qu'on a pu projeter par la pensée et éventuellement expliciter en paroles ou/et par écrit; j'en distingue 5 :

1. Ecart entre la réalité et ce que j'ai rêvé que l'expérience pourrait être (apport de ma part)
2. Ecart entre la réalité et ce que j'espérais (e/)
3. Ecart entre la réalité et ce à quoi je m'attendais d'après les informations de contexte que j'avais à l'époque (d/)
4. Ecart entre la réalité et ce que je m'étais fixé comme objectif(s) (a/); en notant que l'on pourrait décomposer cet écart ou en ajouter un supplémentaire pour distinguer les objectifs tels que je les fixe et les objectifs tels qu'ils peuvent m'être imposés par autrui
5. Ecart entre la réalité et les opportunités auxquelles j'ai renoncé si mon expérience est issue d'un choix entre plusieurs options (cf première partie de l'article et les coûts d'opportunité); si la réalité n'est pas à la hauteur des anticipations, les regrets vont s'amplifier avec très probablement un sentiment de culpabilité (« *Je me suis planté ! C'est de ma faute !* ») qui sera d'autant plus grand que le nombre d'options aura été grand (« *Il a fallu que je prenne la seule option qui n'allait pas !* »)

B/ Classe « **Expériences passées** » : il s'agit d'écarts entre la réalité et ce que j'ai pu vivre dans le passé et qui n'a pas influencé les dimensions d'anticipation. Je peux comparer une expérience du jour au travail avec une expérience du passé sans avoir forcément projeté quoi que ce soit au préalable par rapport à mon expérience du jour. Par exemple, parce qu'elle n'était pas prévue au programme ou que je l'ai réalisée de manière spontanée sans l'intellectualiser.

6. Ecart entre la réalité et ce que j'ai pu vivre récemment (f/)
7. Ecart entre la réalité et un souvenir inoubliable (c/)

C/ Classe « **Autrui** » : il s'agit d'écarts entre la réalité et ce que d'autres ont pu vivre (et qui peut être plus ou moins proche de leur propre réalité); j'ai décomposé en trois l'écart c/ d'Alex Michalos

8. Ecart entre la réalité et ce que j'ai pu constater par moi-même que d'autres ont vécu
9. Ecart entre la réalité et ce que des proches ont pu vivre et m'ont relaté
10. Ecart entre la réalité et ce que des célébrités ou des illustres inconnus – que je ne connais pas personnellement – ont pu vivre



Formalisé ainsi, on prend conscience que **l'influence de chacun de ces 10 écarts peut générer des différences de satisfaction qui peuvent être marquées pour une même réalité donnée**. Ce qui explique en partie la raison pour laquelle **deux personnes face à la même situation de vie au travail peuvent avoir des ressentis et des niveaux de QVT très différents**.

La taille de l'écart risque d'être grande (donc le niveau de QVT risque d'être bas) pour une réalité donnée dans les situations suivantes :

- A/ l'anticipation est basée sur une comparaison avec quelque chose d'irréaliste ou si elle est biaisée (par exemple pour l'écart N°4 comparer des opportunités auxquelles on a renoncé en n'intégrant pas aussi les côtés négatifs des autres options qu'on a pu éviter).
- B/ la comparaison se fait par rapport à des expériences inoubliables qui probablement ont été magnifiées
- C/ on compare par rapport à des « modèles » inaccessibles ou par rapport à des cas travestis, voire qui n'existent pas dans la réalité et relèvent de l'imaginaire. C'est le cas aussi de la comparaison biaisée (entre les côtés négatifs de sa propre vie au travail et les côtés positifs de la vie au travail d'autrui).
A noter que ce sont les dangers de cette comparaison biaisée et ses impacts négatifs sur la QVT personnelle et la QVT collective qui m'ont fait modéliser l'[Attention Réciproque](#). J'avais d'ailleurs nommé dans un premier temps la classe B « L'enfer, c'est les autres » pour finalement lui préférer « Autrui », la première étant connotée négativement.

Je donne ci-dessous un exemple sur les conditions de trajet :

1. Mon rêve : être à 5 minutes de travail à pied de mon travail
2. Ce que j'espère : trouver un travail à pas plus de 20 minutes

3. Je réponds à une offre d'emploi et je fais une simulation sur internet : en transport en commun, 20 minutes de porte à porte
4. Je veux pouvoir faire mon footing tous les matins avant d'aller au travail
5. J'avais hésité avec d'autres offres d'emploi avec des localisations plus proches de mon domicile
6. Dans mon job précédent, j'étais à 15 mn à pied
7. Je me souviens qu'il y a quelques années, j'habitais presque en face de mon boulot
8. Mon collègue habite à 5 minutes. Ou alors : en moyenne, j'ai fait ma petite enquête, mes collègues habitent à 25 minutes. Ou bien : j'ai un collègue qui se tape 2 heures de trajet tous les jours. (On voit bien en quoi ce par rapport à quoi on fait la comparaison est déterminant)
9. Mon frère travaille de chez lui
10. J'ai vu hier à la télé que la plupart des dirigeants des grandes boites de telle ville aux USA viennent au boulot en hélicoptère

Si ma réalité est de 10 minutes de trajet, mon niveau de satisfaction ne sera pas le même selon ce sur quoi je réalise mon évaluation; ce niveau pouvant varier entre l'insatisfaction la plus franche à la satisfaction la plus nette.

Donc, non seulement deux personnes vivant la même situation (ici de trajet) n'auront pas forcément le même ressenti, mais **il peut y avoir évolution du ressenti pour une même personne même si la situation reste inchangée**; ce peut être consécutif à un temps pris pour un travail d'introspection (pourquoi pas avec la grille de lecture proposée ici ?) ou à une interaction avec autrui dont les conditions de trajet particulièrement difficiles permettent de relativiser les siennes propres.

A noter que **la comparaison vers le haut a tendance à créer de l'insatisfaction, de la jalousie et des tensions relationnelles. La comparaison vers le bas favorise à la fois la satisfaction, l'appréciation et la fluidité des relations.** Cette comparaison vers le bas a ces vertus à partir du moment où elle est utilisée dans une logique de relativité (par exemple ne prenant conscience que d'autres personnes ont la malchance d'être moins bien loties). En revanche, la comparaison vers le bas pour se donner superficiellement satisfaction d'une supposée supériorité relève plutôt d'une approche perdant-perdant (même si apparemment elle a l'apparence de l'approche gagnant-perdant).

Le piège étant d'assimiler comparaison avec le bas et manque d'ambition dans l'action. Beaucoup d'enfants ont été éduqués avec une injonction à regarder vers le haut (les parents eux-mêmes visant le haut pour leurs enfants). Il n'est donc pas facile de comparer alors vers le bas avec humilité et relativité quand on évalue une expérience.

Ces 10 niveaux d'écart peuvent être considérés pour une expérience de travail du niveau le plus microscopique au niveau le plus macro (une tâche du jour, la journée, une dimension de la vie au travail, la QVT) et **également pour une expérience dans les autres sphères de vie**, avec au niveau le plus macro : **la qualité de vie.**

Ces 10 niveaux de comparaison et l'évaluation de la QVT

Pour en revenir à la définition de la QVT et à l'ISQVT© de G. Dupuis et J.P. Martel, « l'écart séparant l'individu de ses objectifs » peut être considéré de manière plus large, au-delà de la comparaison avec les objectifs, puisque le niveau de satisfaction peut se baser sur d'autres niveaux de comparaison (en l'occurrence 9 autres ici dans cette grille de lecture de 10 niveaux).

Un des enjeux de l'évaluation de la QVT au niveau individuel est de pouvoir mettre en conscience les différents niveaux de comparaison en œuvre et le cas échéant de cerner les confusions et malentendus possibles. Par exemple, si ce que j'ai exprimé comme étant un objectif que je m'étais fixé est en réalité un espoir voire même un rêve, l'écart sera d'autant plus mal vécu qu'il semblait a priori à ma portée alors que ce n'était pas le cas.

Si ces 10 niveaux de comparaison sont présentés ici dans une logique d'évaluation individuelle de la QVT, il serait intéressant de considérer également en quoi ils peuvent aussi s'entendre au niveau collectif à travers les rêves collectifs, les espoirs collectifs, les objectifs du collectif, les opportunités auxquelles a renoncé le collectif, les expériences passées du collectif et les comparaisons liées aux expériences d'autres collectifs.

Je reviendrai prochainement sur cette grille de lecture pour mettre en évidence l'influence des deux attitudes Monsieur Plus et Sam'Vabien (cf [La métamorphose de Monsieur Plus en Sam'Vabien](#) sur le Wiki de l'Université Ephémère sur la QVT, l'Innovation managériale et la Coopération) sur ces 10 niveaux de comparaison.

(1) Gilles Dupuis est professeur de psychologie à l'UQAM et Président-directeur général du Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)

(2) Jean-Pierre Martel est chercheur au LEPSYQ et professeur au Collège Gérald-Godin;

(3) Barry Schwartz est un psychologue américain, professeur honoraire d'action et de théorie sociales au Swarthmore College. Il est également auteur également de « Pourquoi on travaille »