



# Actions de prévention en santé au travail

## Evaluer pour valoriser

Journées de l'Aderest  
*22 septembre 2020*

*C Parmentier Anact*

# POINTS ABORDÉS

- L'évaluation en santé au travail
- L'Anact et l'évaluation
  - Evaluation des démarches internes de prévention des RPS
  - Évaluation des interventions de prévention des RPS et TMS (en partenariat avec l'INRS)
  - Évaluation des démarches QVT des entreprises
- Quelques enseignements
- Echange

# 1

L'évaluation en santé  
au travail

## De nombreuses incitations à évaluer

- Pour rendre des comptes
- Pour améliorer les pratiques
- Pour montrer l'intérêt de certaines méthodes
- Pour partager / valoriser ce qui a été fait
- ...

## Evaluer c'est...

- Rechercher les effets d'une action

Qu'est-ce qu'on a fait ?

- Juger des qualités et insuffisances d'une action

A-t-on bien fait ?

- Encourager l'amélioration des pratiques

Comment faire mieux ?

...Ce n'est pas contrôler les auteurs de l'action

# De nombreuses formes d'évaluation

## » Selon le but poursuivi

- **Evaluation sommative** = est-ce que le résultat est atteint ?  
(exemple = examen)
- **Evaluation normative** = vérifier que les étapes d'un processus / des normes sont bien respectés (ex = contrôle qualité)
- **Evaluation formative** = pour tirer des enseignements d'une action, améliorer des pratiques

# De nombreuses formes d'évaluation

## » Selon le moment où elle est réalisée

- **Ex ante** = étude de faisabilité, vérification de l'adaptation des objectifs aux besoins
- **In itinere** = au fur et à mesure, chemin faisant
- **Finale** = à la fin de l'action
- **Ex post** = plusieurs mois après la fin de l'action, pour vérifier les effets à moyen et long terme

# De nombreuses formes d'évaluation

## ➤ Selon l'auteur de l'évaluation

- Interne
- Externe
- Mixte

## ➤ Selon les parties prenantes

- Managériale
- Pluraliste
- Participative



# De nombreuses formes d'évaluation

## ► Selon le périmètre

- Action locale
- Action globale
- Programme
- Politique

## ► Selon les destinataires

- Commanditaires et financeurs
- Pairs
- Bénéficiaires directs ou indirects

# De nombreuses formes d'évaluation

➤ Les modalités d'évaluation dépendent donc

- Des auteurs
- Des destinataires
- Des objectifs
- Du moment de l'évaluation
- Du périmètre...

→ Il faut pouvoir les identifier avant de démarrer l'évaluation

→ Les méthodes, les critères et les indicateurs seront différents

→ Il n'existe pas une méthode d'évaluation

## **Exemples**

*Évaluation d'un programme dans le cadre d'une politique publique*

*Évaluation de l'usage d'une nouvelle méthode par des pairs*

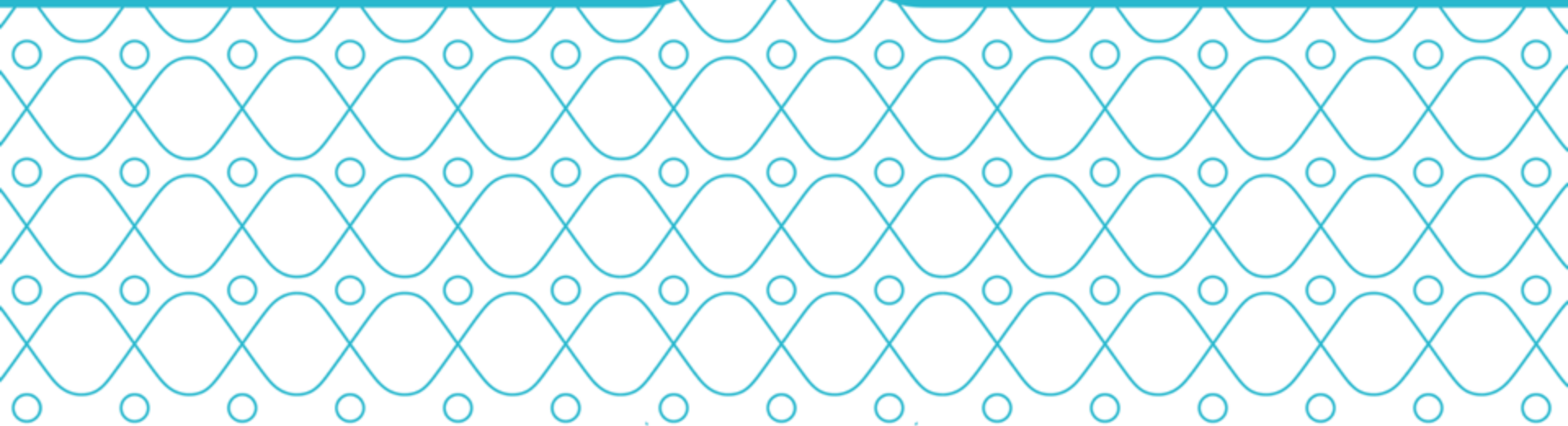
*Évaluation des effets d'une action en cours d'intervention pour montrer le chemin parcouru*

*Évaluation d'une action avant de l'étendre à d'autres bénéficiaires*

*Évaluation interne des démarches de prévention avant de négocier un accord*

# 2

L'Anact et l'évaluation  
des actions de  
prévention



## 3 types de travaux

- Évaluation des démarches internes de prévention RPS des entreprises
- Évaluation des interventions de prévention des RPS et TMS (en partenariat avec l'INRS)
- Évaluation des démarches QVT

# Evaluation des démarches internes de prévention des RPS

➤ Partenariat avec l'université de Laval (Québec)

➤ Collaboration avec 12 entreprises de grande taille

➤ Suite à un accord ou plan d'action de prévention des RPS

➤ Evaluer pour donner une suite : renégociation, évolution du plan d'action

➤ Importance de la dimension paritaire : ***une évaluation inscrite dans le dialogue social***



## L'ÉVALUATION DES DÉMARCHES DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN ENTREPRISE

Repères issus d'expériences d'entreprises  
de conduite  
de projets d'auto-évaluation paritaires

## Evaluation des démarches internes de prévention des RPS

- Évaluation du processus : mobilisation et rôle des acteurs - direction, managers, représentants du personnel, travailleurs, chefs de projet.
- Évaluation des effets sur la diminution des risques ou l'augmentation des ressources sur...
  - L'organisation du travail
  - Le travail au quotidien
  - Le travail des managers de proximité
  - Le fonctionnement des collectifs
  - Les situations de travail
  - Le dialogue social
  - La participation
  - Le contenu des actions de prévention
  - Les représentations des acteurs

# Évaluation des interventions de prévention RPS et TMS

## *COOPERATION ANACT-INRS*

- Pour évaluer les interventions complexes de prévention des TMS-RPS
- Pour et à l'initiative des intervenants
- Evaluation formative dans une perspective d'amélioration des pratiques
- Plutôt finale ou ex post
- Intégrant les apports de ≠ disciplines : ergonomie, sociologie, psychologie, sciences de l'éducation, épidémiologie, économie et sciences de gestion

# Les interventions de prévention RPS et TMS

OPÉRATION ANACT/INRS

Pilotage Anact/INRS  
*Phases d'élaboration de la méthode*

Précis d'évaluation  
des interventions en santé au travail  
*Pour une approche interdisciplinaire appliquée aux RPS et TMS*



Ouvrage coordonné par Dominique Chouanier

OCTAKES

1<sup>ère</sup> version  
expérimentale

TEST par 47 praticiens

Ajustements

Version finale

Besoin des praticiens

*5 groupes métiers*



# COMMENT ÉVALUER ? La démarche EVALIA en 4 étapes

Pour mettre en œuvre la démarche EVALIA,  
vous pouvez utiliser le document téléchargeable  
« Document d'Évaluation de mon intervention ».

## ÉTAPE 1

AVANT L'INTERVENTION  
PRÉPARER L'ÉVALUATION

## ÉTAPE 2

AU DÉMARRAGE DE L'INTERVENTION  
DÉTERMINER LES EFFETS ATTENDUS  
ET DÉFINIR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

## ÉTAPE 3

RECUEILLIR LES DONNÉES

## ÉTAPE 4

APRÈS L'INTERVENTION  
ANALYSER LES RÉSULTATS  
ET EN TIRER LES ENSEIGNEMENTS

# Évaluation des interventions de prévention RPS et TMS

## ➤ Prise en compte *COOPERATION ANACT-INRS*

- du contexte
  - du processus (conduite de l'intervention)
  - des effets précoces intermédiaires et finaux
  - des effets inattendus
  - des liens entre le processus, le contexte et les effets (pour tirer des enseignements)
- 
- Les effets attendus regroupés en 5 thèmes en fonction de leur apparition chronologique supposée :
    - Évolution des acteurs et systèmes d'acteurs
    - Transformation des organisations et situations de travail
    - Réduction des facteurs de risque et augmentation des ressources
    - Évolution de la santé des opérateurs
    - Évolution de la performance de la structure bénéficiaire

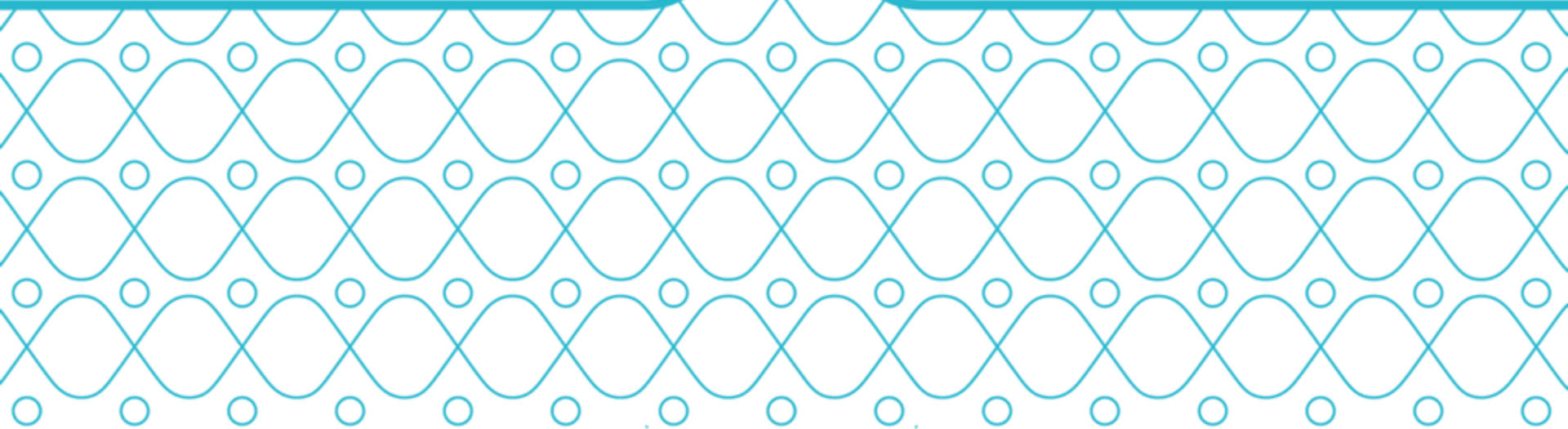
## Évaluation des démarches QVT

### *Projet en cours*

- Suites de l'ANI 2013 sur la QVT
- Deux périmètres d'évaluation complémentaires et articulés (l'un et l'autre s'enrichissent mutuellement)
  - Le dispositif QVT (fondements et principes qui structurent une démarche QVT)
  - Les actions qui font l'objet d'expérimentation
- En conséquence, deux registres d'évaluation différents
  - Une évaluation « chemin faisant » (*in itinere*) pour le dispositif
  - Une évaluation « à posteriori » (*ex post*) des actions
- Une approche de l'évaluation qui vise à repérer et valoriser la dimension « apprenante » de la démarche QVT

# 3

Quelques  
enseignements



## L'évaluation a souvent une fonction « révélatrice »

- Montre le chemin parcouru
- Rend visibles les effets aux acteurs qui pensaient que « rien n'avait changé »
- Permet aux intervenants d'expliquer leur méthode, leurs intentions, leurs objectifs
- Rend visible le « travail » des intervenants (quand les entreprises se sont directement impliquées dans l'évaluation) : échange sur le choix de la méthode, la mise en œuvre de l'intervention, etc.
- Révèle a posteriori les objectifs propres aux différents acteurs

→ *L'évaluation est un outil au service de l'action*

→ *L'évaluation remotive les acteurs et permet de relancer les transformations dans l'entreprise*

# Les difficultés rencontrées

- Craintes des auteurs des actions de prévention
  - Doutes sur les objectifs poursuivis
  - Pratiques / méthodes d'intervention différentes
    - Associée à des disciplines
      - Ergonomie
      - Sociologie
      - Psychologie
      - Épidémiologie...
    - Ne poursuivent pas les mêmes objectifs et ne s'évaluent pas de la même façon
  - Évaluation qui ne rend pas compte de la complexité des actions de prévention ?

# Les difficultés rencontrées

## - Les 62 bonnes raisons de ne pas évaluer -

Nous n'avons pas le temps

Nous n'en n'avons jamais fait

Ce n'est pas de ma responsabilité

Ca marche, alors pourquoi changer ?

Nous ne sommes pas encore prêts

Il doit y avoir une raison derrière tout cela

Est-ce que l'on voudrait m'apprendre à faire mon travail ?

C'est impossible à réaliser avec l'objectivité nécessaire

Nos comptes viennent d'être vérifiés

Le projet est trop récent

Le gouvernement était satisfait de notre projet

Des personnes extérieures ne pourront pas comprendre la complexité

## Les difficultés rencontrées

*Il existe pourtant de bonnes raisons d'évaluer*

- Parfois des intuitions, mais pas ou peu de preuves
- Un manque de (re)connaissance sur les résultats
- Besoin de tirer des enseignements d'une expérimentation
- Besoin de prendre des décisions / de faire des choix
- Des sujets à mettre en débat, à partager
- Des partenaires à remobiliser
- L'impression de trous dans la raquette
- Une stratégie à redéfinir, un accord à renégocier, un plan d'action à renouveler, etc.



# Les difficultés rencontrées

## ➤ Complexité des actions de prévention

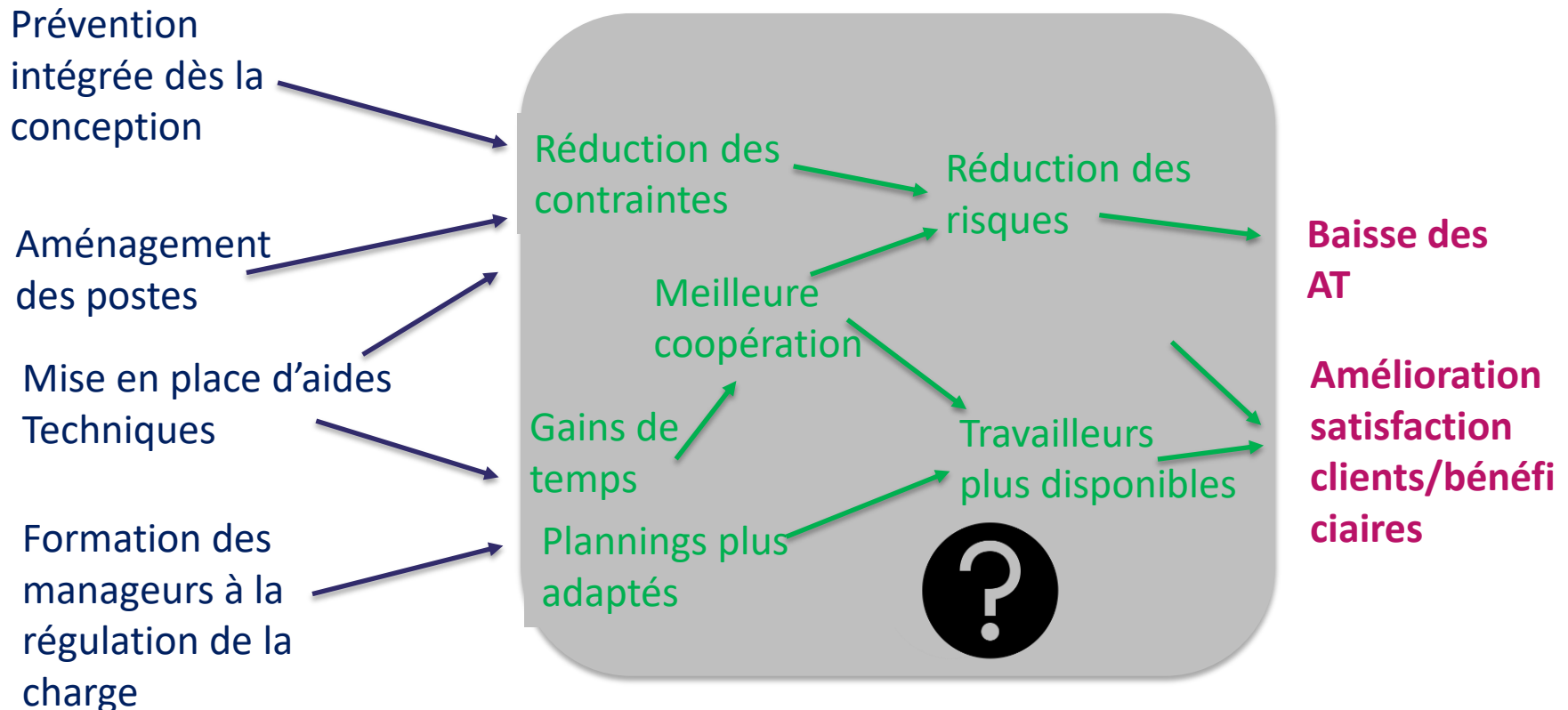
- Dimension multifactorielle des risques
- Contextes instables
- Dimensions subjectives
- Nombreux acteurs
- Difficulté de mettre en place des groupes témoins
- Etc.

→ ***pas spécifiques au domaine de la santé au travail***

- Cf. Évaluation des politiques publiques

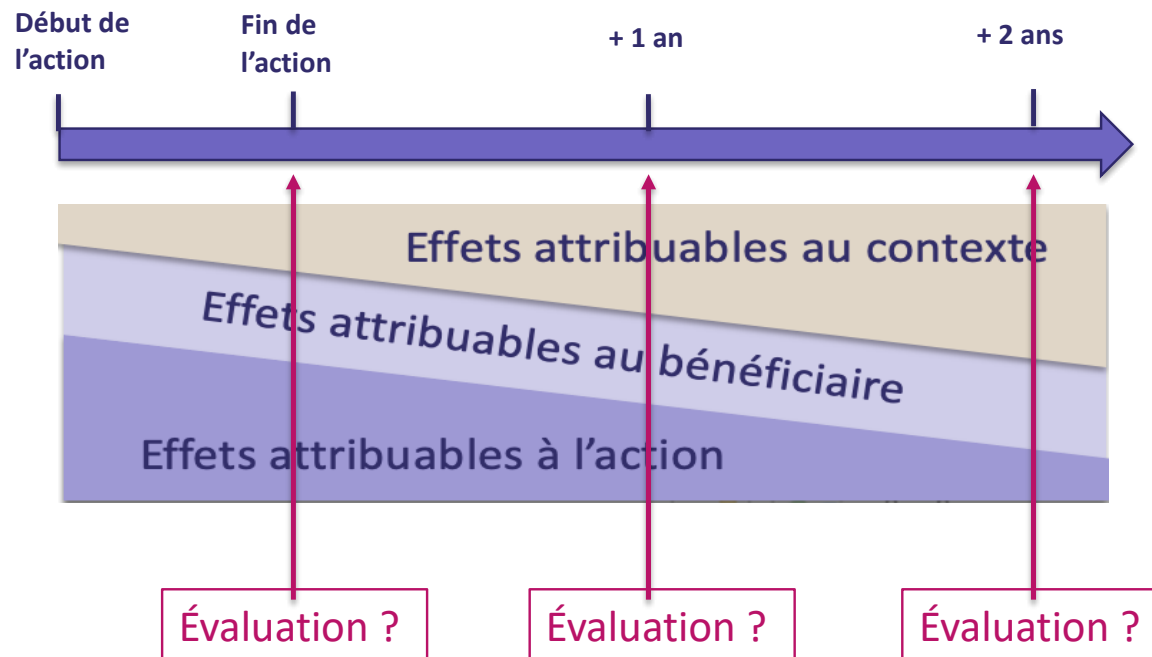
# Les difficultés rencontrées

## ► La « boîte noire »



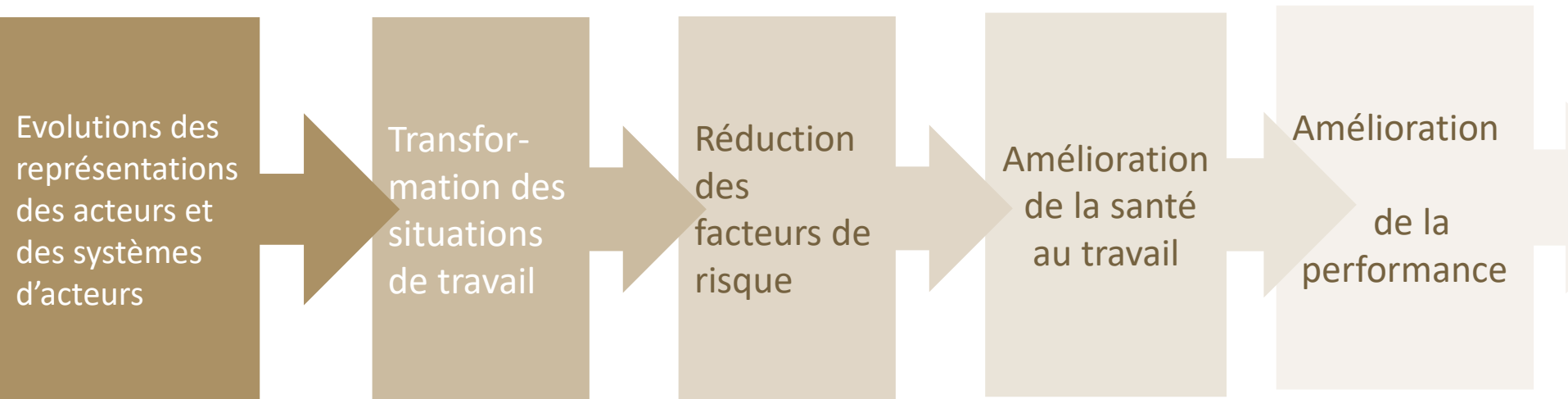
## Les difficultés rencontrées

- Comment attribuer les effets observés à l'action ? Sont-ils dus au...
  - ...travail des intervenants ?
  - ...travaux des acteurs mobilisés par l'action ?
  - ...capacité des structures à conduire des transformations / faire de la prévention ?
  - ...contexte et au hasard ?



## Approche chronologique – définir « la logique d'impacts »

- Rendre visible ce qu'on attend de l'action, la théorie du changement qui sous-tend l'action



→ *Les types d'effets sont successifs : on n'évalue pas la même chose selon le moment de l'évaluation : pas les mêmes acteurs, pas les mêmes méthodes, pas les mêmes indicateurs*

## Prendre en compte les effets précoces et intermédiaires

- L'évaluation est souvent implicitement associée aux effets finaux : amélioration de la santé, diminution des troubles, amélioration de la performance

- Ces effets sont difficiles à évaluer « localement »

- Evoluent sur des temps longs
- Dépendent de trop nombreux facteurs
- Sont difficiles à interpréter : exemple action de prévention des TMS

- Il est pertinent d'identifier les effets précoces et intermédiaires des actions conduites - on connaît les conditions favorables à la prévention (cf. Logique d'impact)

→ Exemples : mobilisation des acteurs, prévention dès la conception, implication des collaborateurs dans les projets de transformation, qualité des relations sociales, respect de la réglementation, prise en charge des problèmes rencontrés par les instances, etc.

# Construire l'évaluation dès le début de l'action

## ➤ Pour éviter de devoir reconstituer l'état initial

- Les acteurs changent
- Les enjeux et les besoins des bénéficiaires ne sont plus les mêmes
- Le contexte évolue: évolution des activités, de l'organisation
- Les acteurs ont parfois peur d'ouvrir « la boîte de pandore »
- Les données ne sont plus disponibles

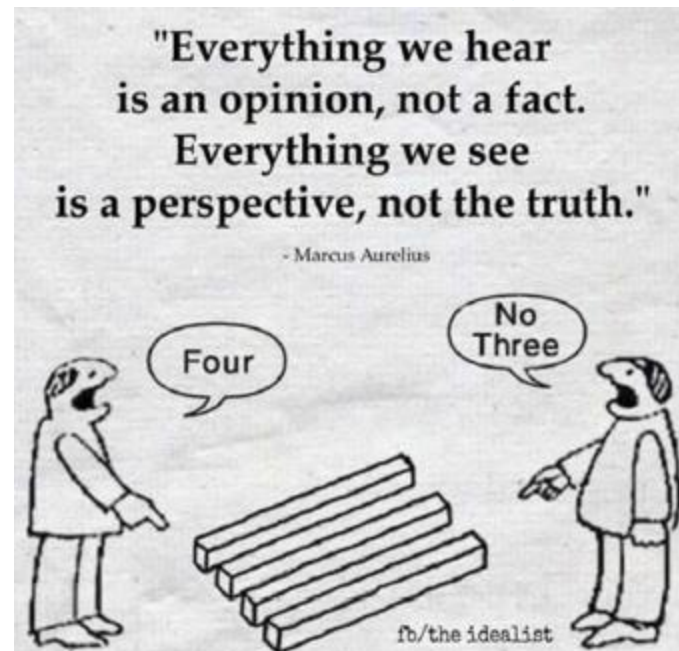
## ➤ Pour repérer les effets précoces et intermédiaires

## ➤ Suppose de clarifier / partager ce qu'on attend de l'action



## Confronter différents points de vue

- Les points de vue des acteurs sur les effets observés sont souvent contrastés
- Certains effets d'abord évalués positivement par certains acteurs sont ensuite jugés négativement (parfois « détournés » de leur objectif initial)
- La dimension collective et de la confrontation des points de vue donne **de la légitimité à l'évaluation**
- Suppose de **renoncer à l'objectivité de l'évaluation**



## Pour une évaluation pertinente en santé au travail...

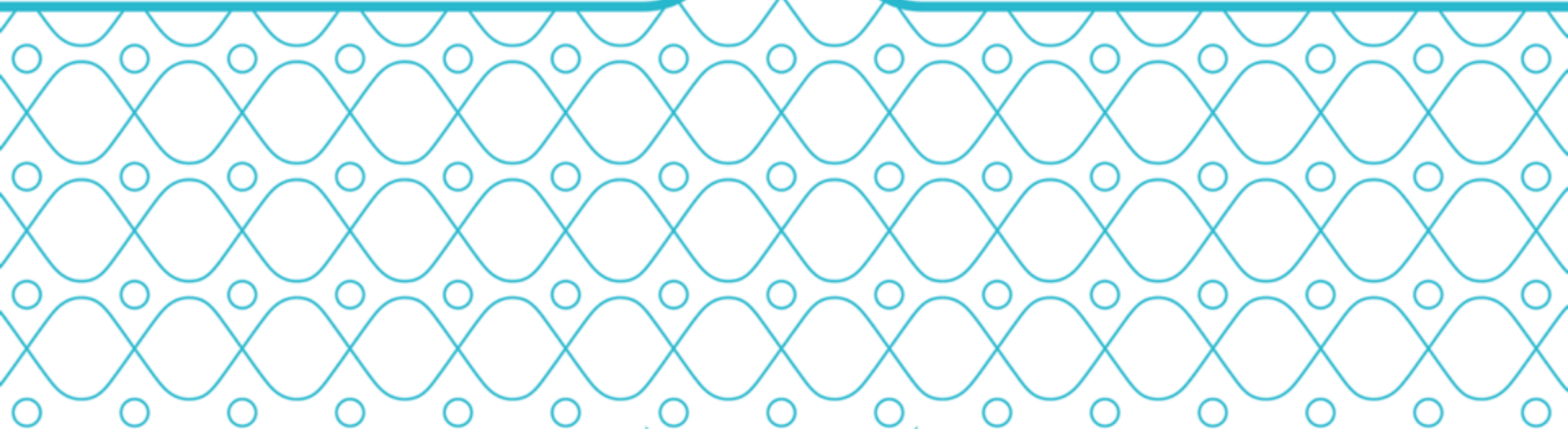
- Préciser quelle forme d'évaluation est souhaitée (objectifs, destinataires, auteurs, périmètre, temporalité)
- Définir et partager un processus transparent sur la méthode
- Afficher clairement les critères d'évaluation et la manière d'établir une attribution causale
- S'intéresser aux effets précoces et intermédiaires
- Confronter les différents points de vue des parties prenantes

→ *Il n'y a pas d'évaluation « objective »*



# 4

## Ressources



# Ressources

- **Guide Evalia (Anact- INRS)**

<http://www.inrs.fr/actualites/anact-inrs-guide-rps-tms.html>

- **Précis d'évaluation des interventions en santé au travail (INRS)**

<https://www.octares.com/hors-serie/257-precis-devaluation-des-interventions-en-sante-au-travail-pour-une-approche-interdisciplinaire-appliquee-aux-rps-et-tms.html>

- **Évaluation des démarches de prévention des RPS en entreprise (Anact)**

<https://www.anact.fr/prevention-des-risques-psychosociaux-evaluez-les-demarches-dans-votre-entreprise>

- **Évaluation des politiques publiques en SST**

<http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=Pv%205>

- **Société française d'évaluation**

<http://www.sfe-asso.fr/>



Echange

