

## Fiche de lecture n°5

*Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts de la fascination.*

Bénédicte Vidaillet.  
Éditions Seuil, 2013.

### Quelques mots sur l'auteure ...

Bénédicte Vidaillet est maître de conférences à l'université de Lille-I et psychanalyste. Ses recherches portent sur la subjectivité au travail et les émotions, la psychanalyse et l'organisation, ainsi que les approches critiques du management et organisations alternatives. Son précédent livre, *Les ravages de l'envie au travail* a reçu le prix du livre RH Sciences-Po/Le Monde en 2007.

### Quel lien avec ma recherche-action ?

Cet ouvrage traite l'objet d'étude ma recherche-action, à savoir l'évaluation au travail. A travers cet ouvrage, l'auteure met en lumière les mécanismes de l'évaluation, ses causes et ses effets.

### Ce que révèle l'auteure ...

#### Introduction

#### *L'idéologie de l'évaluation : une impasse, une illusion, mais de bonnes raisons d'adhérer*

L'évaluation est partout. Confinée tout d'abord à certains métiers (commerciaux), niveaux (cadres dirigeants) ou secteurs (la banque ou la grande distribution), elle a en trente ans gagné toutes les fonctions et tous les domaines d'activités. p. 9

Et la France n'est pas en reste : une enquête récente auprès d'un échantillon de 1 000 personnes représentatives des salariés d'entreprises privées de plus de 50 salariés indique que, fin 2010, 73 % des personnes interrogées disposaient d'un « retour sur leur performance individuelle », sous une forme financière pour plus de la moitié d'entre elles<sup>1</sup>. p. 9-10

[...] ces pratiques se sont diffusées sans relâche depuis trente ans, traversant les frontières des pays et celles des organisations. D'un cercle initial restreint d'entreprises américaines très particulières telles que General Electric, IBM, Rank Xerox ou McDonald's, elles se sont étendues à tout type d'organisation : privée, publique ou associative ; allemande, française ou danoise ; petite, moyenne ou grande. p. 10-11

#### *De quelle évaluation parlons-nous ?*

Levons tout de suite une ambiguïté : il ne s'agirait pas de prétendre, comme le font souvent ceux qui veulent justifier la diffusion tous azimuts de l'évaluation, que ces domaines ne pratiquaient pas l'évaluation et que chacun faisait comme bon lui semblait. p. 11

1 Étude Methys/Ifop, 2011, « Les salariés et la performance après la crise ». <http://www.methys.com/docs/PrsentationMETHYS.pdf>.

Par ailleurs, dans la vie professionnelle quotidienne a lieu une forme d'évaluation courante : lorsqu'en réunion un projet que vous souhaitez développer est refusé par vos collègues qui le trouvent inadapté, lorsqu'un salarié est félicité pour son implication dans un dossier important, lorsque vous remerciez un collègue qui vous a aidé à réaliser une tâche, un jugement est posé. L'évaluation est donc associée à la pratique d'un métier. p. 12

L'évaluation dont il est question ici, et aujourd'hui, a au contraire été placée au cœur de l'exercice des métiers, dont elle articule tous les aspects, y compris ceux qui en étaient jusqu'alors relativement indépendants. S'appuyant sur des indicateurs chiffrés, censés synthétiser les résultats d'une activité, elle impose une définition précise de ses composantes, menant à leur standardisation. Ainsi conçue, elle conduit à définir des « objectifs » exclusivement en fonction de ces indicateurs, objectifs qui seront « négociés » dans des contrats passés avec la hiérarchie. En aval, elle donnera lieu à un retour individualisé, très régulier (quotidien dans certains métiers) et, très souvent, à un alignement de la rémunération sur les résultats mesurés, cette rémunération individualisée étant censée conditionner la motivation ultérieure. Enfin, les résultats obtenus seront utilisés pour définir de nouveaux objectifs dans de nouveaux contrats. Les relations de celui ou celle qui travaille à son activité d'une part (j'entends par là la conception des tâches, l'organisation du travail), à son institution de l'autre (la délicate question de ce qu'il ou elle retire de son travail – une reconnaissance, une rémunération, etc. – en contrepartie de ce qu'il ou elle apporte), deviennent alors entièrement dépendantes de l'évaluation. p. 12

Le tableau ne serait pas complet si l'on ne mentionnait pas les discours qui accompagnent ces pratiques : c'est en général pour « améliorer la qualité du travail », « mieux reconnaître la contribution de chacun », et « mieux satisfaire le client (patient ou usager) » qu'on les met en place. Finalement, tout le monde y gagnerait : les salariés parce qu'ils seraient enfin justement reconnus pour leur contribution et motivés en conséquence ; les actionnaires ou contribuables parce que leur argent serait mieux utilisé ; et les clients, patients ou usagers parce qu'ils seraient mieux servis. D'où l'inéluctabilité de ces pratiques. CQFD. p. 13

### ***L'idéologie de l'évaluation***

Loin d'être une mode destinée à susciter l'engouement et à passer, l'évaluation ressort selon nous de l'idéologie<sup>2</sup>, avec ce que ce terme suppose d'enkystement durable dans notre société. S'imposant comme LA vérité, suscitant l'adhésion, elle s'appuie sur un système de croyances formulé explicitement. p. 13

Prenons à titre d'exemple ce modeste paragraphe du Lamy social , au chapitre « Évaluation des salariés », [...] : [...] la fixation d'objectifs de résultats est désormais d'usage courant. [...] Elle constitue le mode normal de stimulation des commerciaux et de mesure de leurs performances. [...] la recherche d'une implication de toutes les composantes de l'entreprise, [...] a contribué à étendre bien au-delà des seuls commerciaux ou cadres dirigeants, la fixation périodique d'objectifs de progrès et ceci, quelle que soit la profession ou même la catégorie sous-professionnelle considérée. [...]. p. 14

La conclusion s'impose d'elle-même : ces pratiques avaient vocation à devenir « normales », « courantes », et à se généraliser à l'ensemble des salariés. Une telle croyance fait bien système : c'est

2 Je me réfère ici en partie aux caractéristiques avancées par E. Shils dans son article (E. Shils, « The Concept and Function of Ideology », International Encyclopedia of the Social Sciences, vol. 7, New York, Macmillan and Free Press 1968, p. 66-76).

toute la prouesse de ce paragraphe que de relier étroitement, sous couvert d'aborder la fixation d'objectifs, un ensemble de thèmes a priori hétérogènes : objectifs, performance, contribution, stimulation, progrès, qualité, etc. p. 15

Aujourd'hui, l'évaluation est au cœur du système GE [General Electric] et ce système se veut au service de la croissance du groupe et se base sur l'évaluation individuelle des salariés [...], au moyen d'une double grille de critère : analyse des résultats individuels par rapport aux objectifs fixés (« le quoi » ou « la performance ») et analyse du comportement professionnel adopté par le salarié concerné pour obtenir ses résultats (« le comment » ou « comportements professionnels » initialement intitulé « compétence pour la croissance »). p. 15

Une croyance essentielle articule toutes les autres : réorganiser les organisations autour des principes clés de l'évaluation satisferait toutes les « parties prenantes » que sont les salariés, les financeurs et les utilisateurs. Présentée comme plus juste et plus satisfaisante pour tous, adossée à des valeurs telles que la reconnaissance du mérite, de l'effort et du travail individuel, ou justifiée par le désir « d'éviter les gaspillages et les abus » ou « de mieux utiliser l'argent public », l'évaluation a vocation à rassembler autour de cette croyance centrale. p. 16

Autre point important, l'idéologie de l'évaluation se développe très souvent en dénigrant un modèle supposé passéiste, non adapté aux temps présents, qui aurait montré ses limites et nécessiterait un « changement radical », de « vraies réformes », et autres avancées à pas de géant vers « la modernité ». p. 16

Enfin, cette idéologie s'appuie sur des institutions chargées de renforcer et de réaliser les croyances qu'elle alimente. [...] les organismes d'accréditation et de labellisation du type ISO (International Organization for Standardization) ou EQUIS (European Quality Improvement System) [...] l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur), l'AAES (Agence d'audit des établissements de santé), le Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale ou le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale. [...] les entreprises de conseil et de consulting [...] telles que McKinsey ou le BCG [...]. Il faut également mentionner la presse, institution non négligeable pour soutenir une idéologie, [...]. p. 16

### ***L'évaluation comme dispositif de pouvoir ?***

[...] la « tyrannie du pouvoir ». Car il est indéniable que la généralisation de l'évaluation renforce le pouvoir : en centralisant les décisions relatives à la conception du travail et à son organisation, en permettant une emprise de plus en plus grande sur la manière de travailler, en poussant à l'augmentation de la productivité individuelle au détriment, fréquent, de la qualité et sans se soucier des effets d'une telle pression sur la santé de ceux qui travaillent, en intensifiant les procédures de comparaison, de contrôle et de surveillance. Pouvoir implacable qui s'exerce de manière invisible et désincarnée via les normes et les dispositifs mis en place. On se référera avec bonheur aux travaux de Foucault pour dénoncer l'idéologie de l'évaluation comme une forme particulièrement inquiétante de cet « art libéral de gouverner » qui n'en finit pas d'assujettir en douce chacun d'entre nous : Nous sommes entrés dans un type de société où le pouvoir de la loi est en train non pas de régresser, mais de s'intégrer à un pouvoir beaucoup plus général : celui de la norme. Ce qui implique un système de surveillance, de contrôle tout autre. Une visibilité incessante, une

classification permanente des individus, une hiérarchisation, une qualification, l'établissement des limites, une mise en diagnostic. La norme devient le partage des individus<sup>3</sup>. p. 17-18

Sous prétexte d'évaluer, il s'agit de normer, diriger, prescrire et encadrer les comportements. p. 18

[...] : l'idéologie de l'évaluation servirait l'intérêt des classes dominantes qui réussissent à extraire, par le truchement des savantes procédures employées, jusqu'à la dernière goutte de sang de salariés et fonctionnaires pressurisés, engagés comme des dératés dans une compétition sans fin. p. 19

[...] l'évaluation accroît le contrôle et la centralisation, elle ne produit pas pour autant les résultats qu'elle promet. Que coûtent la démotivation, l'inadaptation aux situations de travail réel, la suppression des conditions adéquates pour créer, chercher, innover, la compétition stérile et la dissolution des équipes qu'elle engendre ? p. 19

Mais plus largement, les preuves abondent qui montrent que cette idéologie est nocive pour tous, y compris pour ceux qui détiennent le pouvoir et qui finissent également par se plaindre de ce qu'elle freine leur action, limite leurs prérogatives, les dépouille de tout pouvoir réel. p. 19

De plus, si l'on regarde les positions adoptées par ceux qui sont chargés de défendre l'intérêt des salariés, les syndicats et plus largement les représentants des salariés, force est de constater qu'ils ne se sont pas farouchement opposés à l'idéologie de l'évaluation. Combien de grèves menées pour s'opposer aux systèmes mis en place ? p. 20

La plupart des cas de jurisprudence relatifs à l'évaluation portent en effet sur ses mésusages dans des situations individuelles : discriminations liées à des activités syndicales ou au sexe, détournement du système pour assouvir une vengeance personnelle ou régler des comptes, par exemple. Ces cas individuels ne remettent pas en question la légitimité même de l'évaluation, mais simplement son utilisation partielle, discriminatoire ou à des fins éloignées des objectifs normalement poursuivis. Quant aux cas remettant en cause le système d'évaluation lui-même, ils sont extrêmement rares et portent surtout sur l'aspect procédural de son introduction ou de sa modification (notamment sur le fait que le comité d'entreprise et le CHSCT n'aient pas été informés ni consultés lors de sa mise en œuvre). Sur le fond, soit sur la légitimité, l'impact et même la licéité des systèmes d'évaluation, les procès se comptent sur les doigts de la main : Wolters Kluwer en 2008, Alstom en 2009, General Electric Medical Systems en 2010, la Société générale et Airbus en 2011, Sanofi et les Caisses d'épargne en 2012. p. 20-21

Et ne nous y trompons pas : dans la plupart de ces cas, c'est moins l'évaluation en tant que telle, sa centralité dans la politique de ressources humaines, le fait qu'elle serve de support à l'individualisation, les conséquences néfastes, dangereuses ou contre-productives qu'elle peut entraîner, qui sont mis en cause, que la crainte qu'elle ne soit pas assez objective et manque d'impartialité, notamment quand elle porte sur les comportements. p. 21

### ***Des salariés qui se plaignent mais qui en redemandent***

Les salariés ne semblent donc pas dupes des effets pervers de l'évaluation. p. 23

3 M. Foucault, Dits et écrits, « L'extension sociale de la norme », t. III, Paris, Gallimard, p. 74-79, 1994.

Une des conclusions de l'étude<sup>4</sup> est ainsi que « la performance ne tient pas suffisamment compte des efforts individuels et se concentre sur des indicateurs globaux. La grande majorité des salariés souhaite être davantage évaluée sur son action et son implication individuelles, qui pourraient plus fortement conditionner la rémunération ». p. 23

On mesure à quel point l'idéologie de l'évaluation a pénétré loin dans l'esprit des salariés : alors qu'ils critiquent massivement ses effets, pour des raisons aussi importantes que variées, ils ne peuvent néanmoins se détacher de la croyance selon laquelle plus d'évaluation résoudrait tous les problèmes diagnostiqués. Ils veulent être évalués et récompensés individuellement, quel qu'en soit le prix à payer. p. 24

### ***Se faire évaluer : des raisons d'adhérer***

Ma position est plutôt la suivante : l'idéologie de l'évaluation ne se développe pas à notre insu, sous le seul effet d'un maître aussi puissant qu'invisible, mais également parce que nous l'appelons de nos vœux. Il y a en chacun un désir d'être évalué : « Évaluez-moi ! », voilà ce qu'on entend partout, pour peu qu'on y soit attentif. p. 24-25

[...] comprendre pourquoi, malgré ces effets délétères et la plainte qu'ils engendrent, la plupart des personnes ne s'y opposent pas et même souhaitent son développement. Pourquoi soutiennent-elles des pratiques qui finissent par leur nuire ? Que pensent-elles résoudre à travers l'évaluation ? C'est à ces questions que j'ai cherché à répondre dans ce livre. J'ai été conduite à explorer des raisons variées qui touchent à la complexité de ce que suppose le « bien travailler » et à l'angoisse que cela génère ; à la question de la place du travailleur, de sa valeur, et de la reconnaissance ; à la manière dont les organisations actuelles accroissent l'incertitude, générant ainsi la demande de « points de repère » ; à la relation complexe à l'autre que met en jeu le travail : celui avec lequel il faut travailler mais aussi celui pour qui on travaille. La thèse essentielle développée ici est que l'idéologie de l'évaluation est une manière illusoire de tenter de résoudre des problématiques qui se posent à chacun de nous quand nous travaillons et qui touchent à notre rapport à ce que nous faisons, à notre rapport à nous-mêmes et à notre rapport à l'autre. p. 25

Cette manière de poser le problème doit être distinguée de celle d'un chercheur comme Christophe Dejourné qui montre « les difficultés, sinon les impasses » des pratiques d'évaluation, pour écrire pourtant qu'il ne dénonce pas l'évaluation en tant que telle mais « [ses] mésusages ». Dejourné remet en cause l'évaluation sur le fait que « dans l'état actuel des connaissances [...] il n'y a pas à ce jour d'évaluation objective possible ». Cette perspective critique est assez paradoxale, car elle conduit à focaliser encore plus d'attention et d'énergie sur l'évaluation et sur les moyens de la rendre plus objective. [...] Ainsi, en donnant plus de place aux spécialistes du travail, en s'appuyant sur une connaissance plus fine de ce qu'implique le fait de travailler, on pourrait mieux prendre en compte l'engagement subjectif de celui qui travaille, évaluer plus correctement en somme. Cette mise en avant de spécialistes du travail ne fait qu'accréditer la centralité de l'évaluation et la nécessité de dégager des moyens supplémentaires afin de la faire tendre vers l'objectivité. Pourtant, le problème, selon nous, ne réside pas là, mais dans le fait d'être capable, précisément, de se détacher de la demande d'évaluation. Certes, Dejourné a bien vu la présence massive de cette demande : « Je pense que les gens n'intériorisent pas passivement et que, dans le fond, s'ils acceptent l'évaluation, s'ils s'y soumettent, c'est parce qu'ils y sont foncièrement consentants<sup>5</sup>. [...] Mais étrangement, Dejourné n'approfondit pas cet aspect au motif que réclamer l'évaluation serait après tout « normal », et

4 Étude Methys/Ifop, 2011, « Les salariés et la performance après la crise ». <http://www.methys.com/docs/PrsentationMETHYS.pdf>.

légitimerait la place importante qu'elle a prise : « La recherche de l'évaluation du travail reste, à mon avis, un objectif légitime. Pourquoi ? D'abord et avant tout parce que la plupart de ceux qui travaillent la souhaitent. L'évaluation porte en elle la possibilité de donner un retour à celui qui travaille sur l'utilité et la qualité de ce qu'il donne de lui-même, de ce qu'il offre de lui-même à l'entreprise, l'organisation, l'exploitation agricole ou l'administration 25 . » p. 25 à 27

J'essaierai donc de comprendre comment l'évaluation agit sur nous, d'où elle tire sa puissance d'évocation, sur quels ressorts psychiques elle agit et ce qu'elle remue en nous pour que nous la souhaitions alors qu'elle contribue grandement à détruire notre désir de travailler, notre relation à l'autre et notre environnement de travail. p. 27

À cet effet, je m'appuierai sur la sociologie, la clinique du travail, l'économie et le management, et beaucoup sur la psychanalyse, notamment lacanienne. p. 27

Le sujet lacanien se définit avant tout par le manque et par une absence d'essence, ce qui donne à l'autre une place très importante dans sa constitution subjective : l'autre auquel on s'identifie mais également l'autre qui affecte au sujet une place dans l'ordre symbolique. p. 28

Cette approche du sujet nous sera aussi très utile pour comprendre combien l'évaluation est source de jouissance, de quelle manière elle nourrit notre narcissisme et comment elle accroît le besoin de reconnaissance en prétendant y répondre. p. 28

## **1. Les méfaits bien réels de l'évaluation**

### ***Contre-performances et effets absurdes de l'évaluation***

Vouloir orienter les comportements à l'aide d'indicateurs, d'une carotte et d'un bâton, ne produit pas toujours les effets escomptés. Pire, il arrive souvent que cela produise des contre-performances ou des résultats contraires à ce qui était attendu. De nombreuses recherches ont étudié ces effets très précisément. p. 29

Signalons tout d'abord en France les travaux du Centre de recherche en gestion de l'école polytechnique, qui, dès le début des années 1980, mettaient en évidence combien les comportements en entreprise étaient normés et guidés, souvent à l'insu des personnes elles-mêmes, par les indicateurs de gestion utilisés qui réduisaient fortement la panoplie des choix et des actions possibles, et pouvaient conduire à des comportements individuellement rationnels mais collectivement contre-productifs et inefficaces<sup>6</sup>. Il n'est certainement pas anodin que ce soient des ingénieurs polytechniciens, eux-mêmes formés et habitués à utiliser des chiffres, qui se soient penchés sur les effets inattendus ou pervers d'un pilotage par les chiffres. p. 29-30

Aux États-Unis, une recherche en sciences de l'éducation<sup>7</sup> s'intéresse aux États dans lesquels existe un système de rémunérations et de sanctions des écoles et des professeurs en fonction des résultats

5 C. Dejours, L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation, INRA éditions, 2003, p. 75.

6 M. Berry, Une technologie invisible, l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Centre de recherches en gestion de l'École polytechnique, 1983, <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2007-04-05-1133.pdf>

7 R. Linn, « Assessments and Accountability », Educational Researcher , vol. 29 (2), p. 4-16, 2000, reprise dans M. Beauvallet, Les Stratégies absurdes, comment faire pire en croyant faire mieux, op. Cit.

aux tests auxquels sont soumis les élèves. [...] Il apparaît que dans ces écoles, les professeurs centrent leur activité sur l'apprentissage de l'outil (comment bien répondre au test) et se détournent des enseignements plus fondamentaux. On observe donc dans les premières années d'utilisation d'un test des taux de réussite qui augmentent, non parce que les élèves ont de meilleures connaissances, mais parce que leurs professeurs connaissent mieux les tests en question et savent mieux comment former les élèves à ceux-ci. [...] Le test ne mesure finalement que... la connaissance du test ! p. 31

### ***Quand les chiffres masquent les résultats réels***

Prenons le cas de l'hôpital identifié fictivement sous le nom d'« Hôpital de Meaubourg », étudié par le sociologue Nicolas Belorgey<sup>8</sup> dans le cadre d'un travail de terrain de plusieurs années auprès de différents hôpitaux. [...] le service des urgences est dirigé par le Dr Dupré, jeune chef de service qui, par une intéressante inversion de la hiérarchie hospitalière traditionnelle, sert de modèle à des chefs de service [...] parce qu'il applique scrupuleusement les réformes prônées par ses tutelles. [...] Il aime à tenir des statistiques individuelles sur ce critère afin de connaître ce qu'il nomme la « performance » des médecins de son service, assimilée à leur rapidité de traitement des patients. [...] Qu'en moyenne, d'un médecin à l'autre, plus le temps de passage se réduit... plus le taux de retour augmente ! [...] comme le taux de retour n'est pas comptabilisé, chaque patient qui revient est compté comme un patient de plus traité. À la fin de l'année donc, un service qui examine très rapidement avant de les renvoyer chez eux des patients qui devront ensuite revenir plusieurs fois sera considéré comme particulièrement performant, puisque l'activité apparente du service augmente ! p. 33-34

Maya Beauvallet cite celui du service de placement des chômeurs aux États-Unis. Dans le cadre du programme de formation des chômeurs, le Job Training Partnership Act (JTPA)<sup>9</sup>, programme phare de l'administration Reagan, le personnel des centres de formation est incité financièrement à améliorer le taux de placement des chômeurs. [...] Dit autrement, l'effet du nouveau système d'évaluation et d'incitation a été de se préoccuper des chômeurs les plus faciles à recaser, de former ceux qui étaient déjà les plus formés ; les cas plus difficiles, notamment ceux qui avaient probablement le plus besoin d'une formation, étant délaissés ! p. 34-35

La littérature managériale met souvent en avant que, pour être correctement évaluables, les objectifs doivent être SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis. Pourtant, dans ce cas, c'est justement parce qu'ils sont SMART qu'ils produisent finalement des effets contre-productifs [...] p. 36

### ***Faire semblant***

Dans une recherche effectuée au service d'accueil d'un centre des Caisses primaires d'assurance-maladie (CPAM), il apparaît que les employés « contournent » certaines règles pour booster leurs résultats. [...] La réalisation des objectifs détermine en partie les rémunérations des agents de direction et les promotions individuelles des agents subalternes. p. 36-37

8 N. Belorgey, *L'Hôpital sous pression – enquête sur le nouveau management public*, Paris, La Découverte, 2010. Voir aussi N. Belorgey, « Réformer l'hôpital, soigner les patients. Une sociologie ethnographique du nouveau management public », thèse de doctorat, École des hautes études en sciences sociales, 2009.

9 K. Anderson, R. Burkhauser et J. Raymond, « The Effect of Creaming on Placement Rates Under the Job Training Partnership Act », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 46 (4), p. 613-624, 1993. Cité par M. Beauvallet, *Les Stratégies absurdes, comment faire pire en croyant faire mieux*, op. cit. , p. 106-109.

Quand la personne est évaluée non plus sur des « faits » quantifiables comme ci-dessus, mais sur des aspects comportementaux ou sur son adhésion à des valeurs, ainsi que dans de nombreux métiers où le hiérarchique a une vision relativement floue de l'activité du salarié qu'elle doit pourtant évaluer, la manipulation peut consister à modifier son comportement afin de séduire et d'entrer dans les attentes. p. 38

La très sérieuse « théorie des Yes Men<sup>10</sup> » – que l'on pourrait traduire par « théorie des Béni-oui-oui<sup>11</sup> » – soutient que donner des primes ou des récompenses en fonction de l'évaluation du salarié peut encourager celui-ci à être malhonnête et à ne pas rapporter certaines informations pourtant pertinentes. p. 39

La « théorie des Yes Men » avance également que, quand le mode d'évaluation et de récompense est relatif, c'est-à-dire effectué en comparaison avec les autres, l'employé a encore moins intérêt à ne pas se conformer ; il vaut mieux qu'il reste proche de l'opinion générale, qui a de grandes chances d'être proche de celle du chef, pour ne pas se distinguer négativement des autres. p. 39

### ***Jouer avec les règles ou tricher***

Dans certains cas, le système d'évaluation peut conduire à jouer avec les règles, voire même à les contourner. p. 40

[...] je me limiterai à des exemples tirés d'un secteur atteint à son tour par l'idéologie de l'évaluation : la recherche. Son introduction a consisté en un double mouvement paradoxal. D'une part, l'évaluation est devenue un pivot du métier, conditionnant évolution de carrière, attribution de primes, obtention de nouveaux financements, appartenance à un laboratoire de recherche, etc., et elle s'inscrit dans une chaîne qui se répercute sur l'ensemble des structures liées à la recherche. D'autre part, l'évaluation, jusqu'alors essentiellement qualitative, est devenue principalement quantitative en s'appuyant sur la génération quasi automatique de scores sur quelques indices (appelés h-index, g-index, a-index, et autres variantes...). Ceux-ci tournent plus ou moins autour des mêmes critères, combinés différemment selon chaque indice : nombre d'articles publiés et nombre de fois où les articles sont cités. [...] L'évaluation est donc devenue à la fois plus centrale et plus réductrice, la plupart des activités d'un enseignant chercheur (enseignement, encadrement de diplômés, suivi de thèses, participation à des colloques, production de matériel pédagogique, publication de livres, etc.) n'étant pas considérées par les indicateurs. p. 40

Dès lors, il est tentant de se focaliser sur « ce qui compte ». p. 41

Parmi les stratégies à mettre en place, il en est certaines que les éditeurs n'écrivent pas mais qui s'apprennent vite dans les milieux académiques : saucissonner une recherche en plusieurs articles plutôt qu'écrire un seul livre intégrant toutes les idées ; travailler sur les sujets à la mode ; intégrer un réseau de personnes qui se citent entre elles ; être un peu provocateur, ou servir de contre-modèle. Le mot essentiel est ici « visibilité » : il faut se faire voir<sup>12</sup> !

### ***Le coût extraordinaire de l'évaluation***

10 C. Prendergast, « A Theory of “Yes Men” », The American Economic Review, vol. 83 (4), 1993, p. 757-771.

11 Voir M. Beauvallet, Les Stratégies absurdes, comment faire pire en croyant faire mieux, op. Cit., p. 53.

12 R. Gori et M. J. Del Volgo, « L'idéologie de l'évaluation : un nouveau dispositif de servitude volontaire ? », Nouvelle Revue de psychosociologie, vol. 2 (8), 2009, p. 11-26.



[...] les partisans de l'évaluation avancent régulièrement des arguments économiques pour justifier son usage<sup>13</sup>. Il faut ici distinguer trois sources de coûts associées à différents types de processus autour de l'évaluation. p. 43-44

Tout d'abord le système d'évaluation doit être défini, mis au point. [...] L'énergie collective mobilisée est proprement colossale et les coûts associés proportionnels. p. 43-44

La mise au point du système d'évaluation s'accompagne presque toujours, dans l'idéologie de l'évaluation actuelle, de l'idée que, par définition, tout système est provisoire et devra être ajusté<sup>14</sup>, ce qui conduit à créer des groupes chargés d'évaluer le système d'évaluation (« groupe de pilotage », « comité de suivi », etc.). p. 45-46

La deuxième source de coûts provient de la mise en œuvre proprement dite du système d'évaluation. Il faut tout d'abord informer et former ses utilisateurs, soit à peu près tout le monde. p. 46

De nombreux systèmes d'évaluation sollicitent un temps très important non seulement de la part des évaluateurs et de ceux qui sont chargés de faire tourner le dispositif, mais aussi de ceux qui sont évalués. p. 47

[...] plus il semble simple d'évaluer, plus on évalue. p. 74

Enfin, le troisième axe de coûts liés à l'évaluation tient au temps passé à se préoccuper non de l'activité en elle-même, mais de la meilleure manière de correspondre en apparence à ce qui est attendu. p. 48

Il faut aussi introduire ici la notion de coût d'opportunité, coût qui ne se voit pas, ne se mesure pas, mais provient de l'écart entre ce qui aurait été réalisé par l'organisation si elle n'avait été soumise aux effets très contraignants et normatifs du système d'évaluation. [...] Quels seront à quinze ans les effets cumulés des orientations d'une multitude de chercheurs qui auront été déterminés en premier lieu par le désir d'être « bien évalués » et auront évité de prendre des risques, de s'engager dans des voies non directement productives et trop incertaines a priori ? p. 48

### ***Évalué, démotivé***

Mais tout cela n'est pas si grave, pourriez-vous penser, puisque les systèmes d'évaluation ont aussi pour effet d'inciter plus efficacement les gens à travailler, de les motiver. Ces croyances sont en effet largement répandues. p. 48

13 Cet argument du coût supposé moindre de l'évaluation bibliométrique, comparé à l'évaluation qualitative par des pairs devant évaluer le fond même du travail scientifique d'un chercheur, est mis en avant par l'Académie des sciences dans un rapport très récent, pour justifier le développement rapide de ces pratiques. « La bibliométrie est "apparemment" facile d'usage et fournit des nombres attrayants pour un évaluateur en raison de leur simplicité et de leur nature factuelle. » Voir Académie des sciences, « Du bon usage de la bibliométrie pour l'évaluation individuelle des chercheurs », *ibid.*

14 Je montrerai dans un chapitre ultérieur combien cet aspect ne va pas de soi et que, alors qu'il est présenté comme une garantie pour les évalués (garantie que le système « s'adapterait »), l'instabilité permanente qu'il génère pour les personnes évaluées est extrêmement néfaste et menaçante, car elle les empêche de se projeter durablement dans leur travail.

Tout d'abord, le fait d'évaluer les individus sur des critères très explicitement mis en avant peut les conduire à privilégier ceux-ci au détriment d'autres aspects également importants du travail. Maya Beauvallet appelle « effet multitâche<sup>15</sup> » l'effet d'éviction des tâches non récompensées quand d'autres le deviennent. [...] Dans le cas des services publics, où l'activité est souvent multitâche, les recherches effectuées montrent clairement qu'il vaut mieux préférer des rémunérations fixes à des rémunérations variables si l'on veut éviter une réduction de l'effort dans les tâches les plus qualitatives. p. 49

Lorsqu'on nous fixe des objectifs, la tentation est de moduler nos efforts en tenant compte du système d'évaluation quitte à faire moins que ce que l'on pouvait faire. Les étudiants par exemple savent très bien adapter leurs efforts. Selon que le système permet ou non qu'il y ait compensation entre notes de différentes matières ou modules de cours, ils pourront soit viser la moyenne dans toutes les matières, soit forcer sur certaines matières dans lesquelles ils ont des chances de très bien réussir au détriment d'autres où ils pensent pouvoir se permettre d'échouer. p. 49

Avec l'obsession de l'évaluation, il est une donnée que l'on a du mal à se rappeler : donner des incitations extérieures a peu de chances d'être plus motivant que de travailler parce que l'on aime ce que l'on fait et que l'on a envie de bien le faire. Dans une expérience devenue classique en psychologie sociale<sup>16</sup>, on distribue des feutres à des enfants aimant dessiner et on les encourage à s'en servir. Un groupe d'enfants est informé à l'avance qu'ils recevront une récompense pour leur dessin (un diplôme avec un sceau doré et un beau ruban), tandis que les autres continuent à dessiner sans perspective de récompense finale. Au bout de quelques semaines, on constate que ceux qui reçoivent une récompense dessinent avec moins d'enthousiasme et que leurs dessins sont de moindre qualité que ceux qu'on a laissés dessiner sans espoir de gratification. L'hypothèse des psychologues à l'origine de cette célèbre expérience est que, lorsque l'intérêt de l'enfant, qui n'avait jusqu'alors pas besoin de justification, commence à se déplacer vers une justification extrinsèque, cela diminue son intérêt intrinsèque pour l'activité elle-même. p. 50-51

De nombreuses recherches en économie et en psychologie montrent clairement que motivations intrinsèques (liées à la satisfaction que procure le travail en lui-même) et motivations extrinsèques (liées à des récompenses données en échange de l'effort fourni pour le travail ou des résultats obtenus : une prime ou une promotion par exemple) sont substituables et non pas complémentaires. En d'autres termes, il serait une erreur de penser que les deux types de motivations s'ajoutent et qu'il suffit d'ajouter des récompenses pour inciter davantage la personne. Car donner une récompense peut être interprété par la personne qui fournit l'effort comme un signal que la tâche n'a aucun intérêt en elle-même... Ce qui diminue sa motivation intrinsèque ! De plus, introduire une incitation peut constituer une perte d'autonomie pour celui qui travaille qui n'est plus en mesure de déterminer lui-même si son travail est bien fait<sup>17</sup>. p. 51

### ***Comportements envieux, dislocation des liens et dégradation de la santé***

15 M. Bacache-Beauvallet, « Rémunération à la performance – Effets pervers et désordres dans les services publics, Actes de la recherche en sciences sociales, n° 189, septembre 2011, p. 58-71. Son article recense de nombreuses recherches effectuées sur les services publics.

16 M. P. Lepper, D. Greene et R. E. Nisbett, « Undermining Children's Intrinsic Interest With Extrinsic Rewards : a Test of the "Overjustification" Hypothesis », Journal of Personality and Social Psychology, 28, 1973, p. 129-137.

17 Voir M. Bacache-Beauvallet, « Rémunération à la performance – Effets pervers et désordres dans les services publics », art. cité, pour une recension de ces recherches.

Dans des recherches portant sur des organisations variées, j'ai montré combien l'utilisation croissante de critères simples pour évaluer individuellement la supposée « performance » des personnes qui travaillent et les rémunérer en fonction de ces mesures conduisait à des relations de travail très dégradées, disloquait les équipes et affectait la réalisation effective du travail<sup>18</sup>. p. 51-52

Une des raisons en est que l'individualisation qui est au centre de ces systèmes produit rivalité et envie entre collègues. Ceux-ci sont en effet conduits à se comparer en permanence et à interpréter les différences entre les résultats qu'ils obtiennent comme étant de leur responsabilité, sans tenir compte de l'ensemble des facteurs contextuels susceptibles d'avoir un impact sur le travail réalisé. [...] Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que l'envie, en tant qu'émotion douloureuse et violente déclenchée à la vue d'un autre censé détenir ce que l'on souhaiterait obtenir pour soi-même, devienne centrale. Le problème essentiel est que l'envie est une émotion extrêmement dangereuse pour le groupe comme le savent depuis longtemps les sociétés traditionnelles, dont les ethnologues ont montré qu'elles étaient organisées en grande partie afin de limiter et de contenir les phénomènes d'envie<sup>19</sup>. p. 52

La conséquence de cette émotion la plus courante et peut-être la plus dangereuse est de détruire les liens. Or, le lien est au fondement même de toute organisation. Lorsque l'envie est présente dans une équipe, dans un service ou dans toute une entreprise, elle freine les capacités d'interactions et la qualité de ces interactions<sup>20</sup>, dégrade l'ambiance et gêne le travail d'équipe<sup>21</sup>. p. 52-53

Une recherche en économie du travail a permis de chiffrer très précisément le lien existant entre le système d'évaluation et d'incitation et la propension à s'entraider des salariés<sup>22</sup>. [...] Leurs résultats sont clairs : plus l'entreprise différencie les salariés entre eux, c'est-à-dire plus elle récompense les écarts de performance, plus l'entraide diminue [...]. p. 53

Parfois l'envieux ne se contente pas simplement de « jouer perso » mais met en acte l'hostilité qu'il ressent. L'envie peut alors engendrer violence et agression : il s'agit de détruire ce qui fait l'objet de l'envie ou de faire en sorte que l'autre ne l'ait pas<sup>23</sup>. p. 54

18 Voir en particulier les différents travaux de B. Vidaillet : *Les Ravages de l'envie au travail*, Paris, Eyrolles, 2006 ; *Workplace Envy*, Londres, Palgrave MacMillan, 2008 ; « Lacanian Theory's Contribution to the Study of Workplace Envy », *Human Relations*, vol. 60, n° 11, 2007, p. 1669- 1700 ; « Psychoanalytic Contributions to Understanding Envy : Classic and Contemporary Contributions », *The Psychology of Envy*, R. H. Smith (sous la dir. de), Oxford University Press, 2008.

19 Foster G. M., « The Anatomy of Envy : a Study in Symbolic Behaviour », *Current Anthropology*, 13 (2) ; R. Girard, *La Violence et le sacré*, Paris, Grasset, 1972 et *Le Bouc émissaire*, Paris, Grasset, 1982 ; H. Schoeck, *L'Envie. Une histoire du mal*, Paris, Les Belles Lettres, 1995 (1 re éd. allemande : *Der Neid*, 1966).

20 M. K. Duffy et J. D. Shaw, « The Salieri Syndrome : Consequences of Envy in Groups », *Small Group Research*, n° 31, 2000, p. 3-23 ; W. Halton, « Some Unconscious Aspects of Organizational Life : Contributions From Psychoanalysis », dans A. Obholzer et V. Z. Roberts (éd.), *The Unconscious at Work : Individual and Organizational Stress in the Human Services*, Londres, Routledge, 1994, p. 11-18.

21 Pour une synthèse de ces effets pervers, voir B. Vidaillet, *Les Ravages de l'envie au travail*, op. cit., chap. 4.

22 R. Drago et G. Garvey, « Incentives for Helping on the Job, Theory and Evidence », *Journal of Labor Economics*, vol. 16 (1), 1998, p. 1-25. Recherche décrite dans M. Beauvallet, *Les Stratégies absurdes, comment faire pire en croyant faire mieux*, op. Cit.

23 P. Salovey (éd.), *The Psychology of Envy and Jealousy*, New York, The Guilford Press, 1991, p. 271-286 ; R. H. Smith, W.-G. Parrott, E. F. Diener, R. H. Hoyle, S. Kim, « Dispositional Envy », *Personality and Social Psychology Bulletin*, n° 25, 1999, p. 1007-1020 ; R. P. Vecchio, « It's Not Easy Being Green : Jealousy and Envy in the Workplace », in K. R. Rowland et G. Ferris (éd.), *Research in Personal and Human Resource Management*, CT/JAI Press, n° 13, 1995, p. 201-244. Cette caractéristique a été amplement soulignée par les psychanalystes qui en font une « émotion d'attaque ». Voir notamment M. Klein, *Envie et Gratitude et autres essais*, Paris, Gallimard, 1968 (1 re éd. anglaise : *Envy and Gratitude*, 1957).

Les systèmes d'évaluation ont tendance au fil du temps à réduire le travail à quelques objectifs prioritaires et à l'intensifier à la limite de ce qui est humainement supportable, par l'augmentation incessante des objectifs de production et la traque aux temps « morts » qui étaient auparavant des temps de récupération physique, d'échange d'informations ou de partage de connaissances avec des collègues. Cette concentration autour d'objectifs prioritaires et réducteurs développe le sentiment désespérant chez les salariés de ne pas être en mesure de « bien travailler » : parce que, d'un côté, les résultats à atteindre sont de plus en plus contraints, normalisés, standardisés, abstractisés<sup>24</sup> et surveillés, et que, de l'autre, les moyens mis à disposition pour les atteindre ne sont plus garantis par l'organisation. Et quand, de plus, on a perdu l'appui des collègues, devenus rivaux, pour affronter ces difficultés... p. 54-55

### ***Et portant ...***

[...] Anne Wil Harzing elle-même, professeure australienne, papesse de l'utilisation de la bibliométrie pour l'évaluation des chercheurs, [...] constatant que l'usage dévoyé qui était fait des indicateurs d'évaluation quantitatifs « produisait plus de mal que de bien » et détournait, dans le monde entier, l'université de sa vocation initiale de produire et diffuser de la connaissance<sup>25</sup>.

## **2. Évaluation et renoncement ou pourquoi l'essayer, c'est l'adopter**

Afin de comprendre pourquoi l'idéologie de l'évaluation peut résonner chez celui ou celle qui travaille, il importe de comprendre ce que c'est que travailler. Qu'est-ce que le sujet engage dans cet acte ? Comment s'y prend-on pour bien travailler ? Quelles sont les conditions qui le permettent ? En répondant à ces questions, nous verrons d'une part combien les systèmes d'évaluation contemporains, avec leur cortège d'indicateurs, de procédures et d'objectifs définis par d'autres que ceux qui y sont soumis, ne tiennent pas compte du travail réel ; d'autre part, combien, paradoxalement, la demande d'évaluation peut apparaître comme une solution (certes illusoire) dans une organisation où les conditions pour « bien travailler » ne sont plus assurées. p. 57

### ***Se confronter au réel du travail***

La clinique du travail nous a appris que travailler c'était « faire l'épreuve du réel en usant convenablement d'une technique, c'est-à-dire de règles de travail ou de règles de métier<sup>26</sup> ». Et ce réel avec lequel il faut se débrouiller, c'est ce qui résiste, ce qui ne se déroule pas « comme dans les manuels », ce qui viendrait faire échouer le processus si on n'était pas là pour « rattraper le coup ». [...] Au travail, c'est la panne de machine au moment où on s'y attend le moins ; le collègue malade qu'on ne parvient pas à remplacer ; le groupe de clients qui arrive à une heure tardive ; le courriel urgent que votre collègue n'a pas reçu ; le vidéoprojecteur incompatible avec votre ordinateur. Il en surgit un sentiment d'impuissance, parfois également d'angoisse ou de découragement, qui vous fait dire : « Ah, ça ne va pas se passer comme prévu. » « Le réel se fait connaître au sujet par un effet de

24 Voir, par exemple, M. A. Dujarier, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », Cahiers internationaux de sociologie, vol. 128-129, 2010, p. 135-159.

25 N. Adler et A. W. Harzing, « When Knowledge Wins : Transcending the Sense and Nonsense of Academic Rankings », The Academy of Management Learning & Education, vol. 8, n° 1, 2009, p. 72-95.

26 C. Dejours, « Évaluation et institution en psychanalyse », Revue française de psychanalyse, vol. 70 (4), 2006, p. 947-959, p. 955 pour la citation.

surprise désagréable, c'est-à-dire sur un mode affectif. C'est toujours affectivement que le réel du monde se manifeste au sujet<sup>27</sup>. » p. 57-58

Travailler, c'est donc non seulement mettre en œuvre des règles de métier, mais également les remettre en cause ou prendre de la distance par rapport à elles quand il faut faire face à la résistance du réel. C'est la rencontre avec celui-ci qui amène à mettre à l'épreuve ce qu'on sait, ce qu'on a appris, et à modifier sa manière de procéder afin de résoudre la difficulté qui surgit et nous confronte momentanément à nos limites. p. 58

### ***Organisation prescrite, organisation réelle***

[...] l'attention sur l'écart inévitable entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle. Quand on travaille, il est impossible d'appliquer les prescriptions à la lettre, car rien ne marcherait alors. Le travail est justement « l'ensemble des activités déployées par les hommes et par les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné à l'organisation prescrite du travail<sup>28</sup> ». La personne qui travaille doit faire face à une masse énorme de prescriptions, de normes et de critères à respecter, chacun étant potentiellement légitime (dans le meilleur des cas...), mais l'ensemble aboutissant forcément à des incohérences et à des incompatibilités. C'est pourquoi elle doit en permanence évaluer et juger de ce qui doit primer à tel moment ou dans tel contexte. Cela la conduit à s'engager dans des compromis, quitte à modifier ses priorités au fur et à mesure que les différentes injonctions dont elle fait l'objet, son propre état (plus ou moins grande fatigue par exemple, temps disponible, etc.) ainsi que son environnement (état des machines, nombre de personnes, compétences de celles-ci, etc.), fluctuent. p. 59-60

Un autre exemple nous est donné par les cheminots des ateliers de la SNCF chargés d'entretenir et de réparer les locomotives et les wagons<sup>29</sup>, [...] Ces cheminots assurent une mission de sécurité à laquelle contribue l'entretien du matériel. Mais ils sont également pris sous la pression contradictoire de contraintes de temps et de coût : les installations de maintenance demandent de gros investissements financiers, il y en a donc peu, [...]. De plus, les contraintes de rentabilité conduisent les autres services (notamment commercial) à vouloir réduire les temps de rotation des rames en atelier afin d'interrompre le moins possible le transport des voyageurs et des marchandises. Du coup, il arrive que les conducteurs, à qui incombe in fine la sécurité des voyageurs, refusent de conduire un train dont la remise en état, parce qu'elle a été faite trop vite, laisse à désirer. Ils doivent alors affronter la hiérarchie des ateliers, qui craint que ceux-ci s'engorgent ; le régulateur du trafic, qui imagine immédiatement les conséquences sur son plan de circulation ; et enfin la direction commerciale, qui souhaite éviter les pénalités financières de la suppression d'un train et ses répercussions en termes d'image. p. 61

42 % des salariés interrogés déclaraient « recevoir des ordres ou des indications contradictoires<sup>30</sup> ». p. 61

Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. [...] Ainsi, pour le clinicien, le travail se définit-il comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs

27 C. Dejours, « Subjectivité, travail et action », La Pensée, n° 328, 2001, p. 7-19.

28 P. Davezies, « Éléments de psychodynamique du travail », Éducation permanente, n° 113, p. 33-46, 1993, cité dans P. Molinier, Les Enjeux psychiques du travail, Paris, Payot, 2005, p. 71.

29 G. Fernandez, F. Gatoues, P. Herblain, P. Vallejo, Nous, conducteurs de train, Paris, La Dispute, 2003. Voir également à ce sujet Y. Clot, Le Travail à cœur, Paris, La Découverte, 2010.

30 Enquête DARES, « Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail », janvier 2007, n° 01.2.

qui lui sont assignés. Ou encore ce qu'il doit ajouter de lui-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions<sup>31</sup>. p. 62

### ***Angoisse et plaisir de travailler***

C'est sous la forme de l'échec que se fait connaître l'écart irréductible entre le prescrit et le réel. « Le réel se fait connaître au sujet par sa résistance aux procédures, aux savoir-faire, à la technique, à la connaissance, c'est-à-dire par la mise en échec de la maîtrise<sup>32</sup>. »

Mais si travailler c'est rencontrer l'échec, c'est aussi faire avec lui, essayer de ne pas en rester là, transformer son impuissance en s'obstinant et en se mobilisant subjectivement. Ainsi, paradoxalement, ce qui génère l'angoisse peut aussi devenir source de plaisir, car c'est de la capacité à se débrouiller de la résistance du réel que surgit le plaisir d'avoir surmonté des difficultés, d'avoir découvert et mis en œuvre de nouvelles manières de faire, d'avoir bien fait son travail en somme. p. 62-63

Ce qui nous met en échec est donc aussi ce qui nous met au travail, nous rend inventifs, réactifs. C'est également ce qui nous donne la possibilité de choisir, parmi les nombreuses possibilités qu'offre l'organisation prescrite, les priorités du moment, et qui peut nous donner un sentiment d'autonomie, de maîtrise et de liberté. p. 63

Un des éléments qui différencie le novice du maître est la capacité à définir ce qui doit guider l'action, à faire le tri entre l'essentiel et le secondaire, à tenir compte du prescrit et du réel pour à la fois « être dans les clous », respecter ce qui n'est pas négociable, tout en étant en mesure de répondre aux nécessités de ce qui se présente. Tout cela permet non seulement de surmonter ce qui se présentait au départ comme une résistance et même comme un échec potentiel, mais aussi d'avoir le sentiment d'avoir été capable et de l'avoir montré, contribuant au sentiment de « bien travailler », ressort fondamental de la santé au travail<sup>33</sup>. p. 63

### ***Règles de métier et « dispute » professionnelle***

Une question essentielle ici est de savoir comment s'effectue le choix de faire primer tel ou tel aspect du travail, de ne pas lâcher sur ce qui paraît prévaloir, de se mobiliser psychiquement, physiquement et intellectuellement pour « bien travailler ». p. 63-64

Prenons l'exemple des conducteurs de train exposé plus haut. Quelles sont les conditions requises pour que, malgré les pressions fortes et contradictoires qu'ils subissent, ils persistent dans leur décision de ne pas sortir une rame qu'ils estiment impropre à assurer la sécurité des voyageurs, même si cela risque de désorganiser le plan de circulation et de leur valoir une altercation ? [...] La première condition d'un tel choix est de pouvoir s'appuyer sur des règles de métier. En l'occurrence, la règle qui prime sur toutes les autres est la sécurité. [...] Ces règles de métier supposent une transmission, un apprentissage, elles supposent que le conducteur les a profondément intégrées pour être capable de s'y référer et de s'y tenir même si cela doit entraîner des conflits. [...] Une autre condition importante du choix de bien travailler est que les règles soient portées collectivement. [...] Il s'agit ici d'être sûr que l'on peut réaffirmer un ensemble de valeurs professionnelles qui ont du sens et qui sont partagées. p. 64-65

31 C. Dejours, L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation, op. cit., p. 14.

32 Ibid., p. 38.

33 Y. Clot, Le Travail à cœur, op. cit., p. 54

Le fait que ces règles soient assumées collectivement ne se produit pas tout seul. Cela suppose qu'elles puissent être discutées et qu'ait été suscitée une délibération collective au sein d'un espace destiné à ce qu'Yves Clot appelle la « dispute professionnelle<sup>34</sup>». Il s'agit aussi de les confronter à ce qui, dans le travail et la pratique, se révèle résistant au savoir-faire et d'échanger autour des transgressions nécessaires. Cette délibération réflexive permet également aux différents groupes en présence dans l'organisation de s'accorder, certes toujours provisoirement, autour de compromis, d'identifier les points sur lesquels il peut y avoir accord et ceux sur lesquels il n'est pas possible de transiger, et même parfois de s'affronter. [...] Ces moments peuvent être formels – réunions, conseils de classe, jurys, colloques, ateliers de régulation de pratique, etc. –, mais la plupart du temps, ils ont lieu chaque jour de manière informelle : lors des pauses café, en prenant un train avec un collègue, en discutant dans un couloir, au vestiaire, à la cafétéria, etc. On peut y raconter des anecdotes de travail, se mettre à l'épreuve du regard de l'autre et entretenir les liens qui permettent un véritable travail d'équipe. p. 65-66

### ***Des organisations qui ne favorisent pas le « bien travailler »***

Si bien travailler demande un effort permanent et un contexte particulier pour mettre au débat les manières de travailler, il est peu de dire que les organisations contemporaines, où ces temps d'échanges sont réduits au motif de la « productivité », y sont peu propices. De plus, à supposer que l'organisation les permette, encore faut-il que les personnes aient le désir de consacrer du temps, de l'énergie et de la vigilance à délibérer sur leur métier. Cela implique de se sentir en confiance, relié par un sentiment de loyauté. Car si le travail a à voir avec l'échec et la manière dont on parvient ou non à y faire face, parler du travail suppose de montrer qu'on bute sur le réel, et d'avouer qu'on ne parvient pas à résoudre certaines difficultés. Or la rivalité croissante et les pertes de solidarité à l'œuvre dans la plupart des organisations ne favorisent pas ces conditions. p. 66

Autre problème important qui empêche le « bien travailler » : l'écart est de plus en plus grand entre le prescrit et le réel. [...] L'excellence vue par les gestionnaires, c'est de ne pas en faire plus que ce qu'il faut pour être concurrentiel, et ce niveau de référence est défini par les procédures. [...]

[Mais] de l'autre côté de la qualité, il y a des femmes et des hommes qui essaient de faire bien leur travail. [...]

Ils tentent d'apporter une réponse différente à des configurations qui varient, pour que la production ou le service sorte d'une façon qui leur paraît correcte. [...] Évidemment, prendre soin d'un appel, prendre soin d'un patient, prendre soin d'une voiture à réparer, cela prend un peu de temps. S'ils en prennent trop soin, il y a beaucoup de chances que leur entretien d'évaluation annuel soit tendu : pourquoi sont-ils si peu productifs ? Pourquoi restent-ils ainsi accrochés à une surqualité d'un autre âge<sup>35</sup>? p. 66-67

Ce qui apparaît bien ici, c'est à quel point la manière gestionnaire de définir les tâches, les objectifs, les ratios et les processus s'écarte de ce que doivent faire les personnes si elles veulent « bien travailler ». On assiste ici à une forme d'abstractisation croissante du travail, dans laquelle ceux qui le formalisent ne tiennent nullement compte de la réalité, et ce dans tous les domaines, y compris

34 Y. Clot, *Le Travail à cœur*, op. Cit.

35 F. Daniellou, « L'ergonomie et les débats sur la performance de l'entreprise », Introduction des 16 es Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, 19 mars 2009, p. 6-9.  
[http://actionchomage82.fr/documents/paroles/crise\\_flexibilite.pdf?](http://actionchomage82.fr/documents/paroles/crise_flexibilite.pdf?0fa9cabed24b1b960e2d5bccccf0b4a9c=36a5c83f5e3cd5237204e12534b7fccd)  
[0fa9cabed24b1b960e2d5bccccf0b4a9c=36a5c83f5e3cd5237204e12534b7fccd](http://actionchomage82.fr/documents/paroles/crise_flexibilite.pdf?0fa9cabed24b1b960e2d5bccccf0b4a9c=36a5c83f5e3cd5237204e12534b7fccd)

ceux a priori les plus sophistiqués – haute finance, technologies de pointe, médecine, etc<sup>36</sup>. Quand «l'organisation du travail ne délivre pas les ressources dont les salariés ont besoin pour faire un travail de qualité ni même pour déterminer en quoi consiste pareil travail<sup>37</sup>», alors l'écart entre le prescrit et le réel ne peut quasiment plus être comblé par ceux qui travaillent et ne sont donc plus en mesure de bien travailler. p. 67-68

### ***Encastrement général***

Les organisations contemporaines comportent la particularité d'aligner tous ceux qui travaillent sur des « critères de performance » censés se décliner d'un niveau à l'autre de l'organisation. Avec la généralisation d'indicateurs de gestion, chaque séquence mesurée est censée n'être qu'un élément d'un processus plus général dans lequel elle vient mécaniquement s'encaster et à laquelle elle contribue à son niveau. L'écart entre le prescrit et le réel, qui n'a jamais été aussi grand, est pourtant totalement nié par ce principe d'encastrement des indicateurs de gestion. Le découpage de l'organisation et son articulation autour de tels critères évacuent totalement la question du politique au sens de ce qui doit être discuté, disputé, débattu, dans et entre les différents niveaux, échelons et groupes participant au procès de travail. p. 68

De manière paradoxale, cet encastrement, qui ne peut être discuté parce qu'il n'est pas censé poser problème, rend très difficile de savoir exactement en quoi chacun contribue au résultat final : ce résultat est très loin de l'activité concrète, il est souvent abstrait, car il se traduit dans un chiffre d'affaires, une marge, etc. Comment relier le travail que font quotidiennement des médecins et des infirmières dans un service d'urgence à la « performance de l'hôpital », et notamment à sa « rentabilité » ? S'il n'y a plus d'espace pour élaborer et mettre à l'épreuve les règles de métier, si le collectif n'est plus supposé exister dès lors que ce qui est censé relier les individus qui travaillent, c'est leur participation à un résultat, mesurée par leur performance individuelle, alors il devient très difficile de savoir à quoi l'on participe et de quoi l'on peut être réellement fier dans son travail. Tout se passe comme si l'on ne voulait plus des organisations dans lesquelles les gens travaillent mais des organisations dans lesquelles ils produisent. p. 68-69

### ***Renoncer à bien travailler***

Quand il n'est plus possible de « bien travailler », que se passe-t-il ? Il faut renoncer. p. 69

C'est ce que décrivent Malika Litim et Katia Kostulski qui s'intéressent à des services de gériatrie : Enfin, les professionnels du soin eux-mêmes [...] n'ont plus ou peu de répondant et sont peu enclins à défendre leur métier, leur spécificité, leurs contraintes de travail, et s'installent dans le renoncement, acceptant durablement les entraves à leur travail dans l'espoir d'une mutation vers un avenir professionnel meilleur. [...] Les soignants sont donc individuellement confrontés aux impasses d'un métier en souffrance, d'une organisation du travail « déréalisée », d'un collectif de travail qui se réduit à une collection d'individus. [...]. Le soignant en est réduit à « prendre sur lui » pour faire ce qui est à faire<sup>38</sup>. p. 69

36 Ces analyses rejoignent celles du sociologue R. Sennett dans *La Culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel, 2006.

37 Y. Clot, *Le Travail à cœur*, op. cit., p. 50.

38 M. Litim et K. Kostulski, 2006, « Le diagnostic d'une activité complexe en gériatrie », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, vol. 1, p. 45-55.



Ce renoncement peut avoir deux types de conséquences. La première est que l'on peut tomber malade. Parce que le réel du travail se présente sans que l'on soit en mesure de faire avec. Parce qu'il n'y a plus de collectif sur lequel s'appuyer pour recourir aux règles du métier en sachant que l'on sera soutenu. Parce qu'il n'y a plus d'espace pour discuter. L'angoisse peut alors devenir intolérable lorsqu'il faut affronter seul ce réel du travail qui surgit sans cesse, auquel on n'est pas en mesure de répondre et que l'on ne peut transformer en plaisir de surmonter la difficulté<sup>39</sup>. Et il faut également affronter l'impression de ne servir à rien, la culpabilité de mal faire, la perte de sens au travail et la perte de son identité professionnelle. p. 70

### *L'évaluation comme évacuateur de culpabilité*

Mais il y a une seconde conséquence : on peut se raccrocher à l'évaluation. Celle-ci peut en effet apparaître à la fois comme le moyen de réinstaller des repères là où le débat et l'espace d'élaboration collective ont disparu, une sorte de garde-fou pour éviter de se retrouver face à « l'horreur du réel » qui crée de l'angoisse, et comme un évacuateur de culpabilité parce que l'on ne prend pas sur soi la responsabilité du renoncement. Elle indique les critères à privilégier et à suivre parmi le nombre important de ceux auxquels les salariés sont soumis. p. 70-71

L'évaluation leur permet alors de continuer à fonctionner et à travailler, même « mal » – au sens où ils ne sont pas dupes du fait que leur travail ne correspond pas à leur éthique professionnelle, sans pour autant s'estimer responsables de ce qui se passe. p. 71

La demande d'évaluation arrive lorsqu'on a perdu l'espoir de transformer les dilemmes qui se posent dans le travail, lorsqu'on n'a plus l'énergie qu'il faudrait pour faire évoluer l'organisation, lorsqu'on s'est résigné. C'est un moyen pour éviter de tomber malade en ne prenant pas sur soi la responsabilité de renoncer. p. 71-72

Les deux stratégies possibles (tomber malade ou se référer à l'évaluation) sont tout à fait claires dans cet échange entre un brigadier-chef, M. V., et son chef de service, le commandant M., au commissariat de Coulommiers en Seine-et-Marne. Le brigadier-chef V. est en cours de procédure disciplinaire ; il est « en dépression et en délicatesse avec sa hiérarchie pour des écarts de langage liés, de son propre aveu, à la pression professionnelle<sup>40</sup> ». [...] Dans ce dialogue, le brigadier-chef s'interroge sur le sens de son travail ; le mode de prise en compte de l'activité – la focalisation exclusive sur le nombre d'IRAS – l'empêche de bien travailler et il oscille entre rébellion face au système et dépression, miné par la culpabilité de mal faire son travail et notamment de ne pas arrêter les bonnes personnes. Le commandant ne nie pas l'absurdité ou les effets contre-productifs du système, mais il se réfère en permanence au fait qu'il n'en est pas responsable : « Le système est idiot, je vous l'accorde, mais on n'y est pour rien et on ne va pas s'acharner ; je suis impuissant à changer le système et je plaide non coupable car je n'en suis pas à l'origine. » [...] Celui qui continue à essayer de discuter, de disputer, alors que le contexte organisationnel ne le permet plus, celui-là devient malade. p. 72-74

Dans cet exemple, l'organisation ne permet plus de traiter le conflit qui se pose sur la nature de l'activité et sur ce que signifie « être un bon policier ». Deux possibilités se présentent alors. Dans le cas du brigadier-chef, le conflit est porté par l'individu, qui va soit à la dépression, soit à une

39 C'est par exemple ce que décrit Y. Clot, *ibid.*, quand il évoque la « qualité empêchée ».

40 Cet échange est issu d'un enregistrement pirate de l'entretien, versé au dossier d'une procédure judiciaire impliquant le commandant M. et le commandant Pichon. Voir Fabrice Arfi, « Pratiques illégales, contrôles au faciès, dépression : les aveux volés d'un chef de la police », *Mediapart*, 10 septembre 2011.

opposition violente à sa hiérarchie (ou aux deux selon les moments). Dans le cas du commandant, un moyen d'évacuer ce conflit intérieur est de reporter la responsabilité des dysfonctionnements sur l'évaluation qui joue donc un rôle d'évacuateur de conflit intérieur et de culpabilité. Dès lors qu'il renonce à changer le système, le commandant ne peut que souhaiter continuer à être évalué, même sur des indicateurs « idiots ». C'est un étrange paradoxe de l'évaluation puisqu'elle est à la fois cause et conséquence : cause d'une impossibilité à bien travailler, qui devient à son tour prétexte à maintenir l'évaluation. p. 74

Il en est de même pour les cheminots que nous avons déjà évoqués : quand l'organisation décide de baisser les effectifs et les moyens attribués aux ateliers de réparation, de faire pression sur l'ensemble des services pour augmenter la rotation des trains, l'éthique de métier est attaquée. Il peut alors venir un moment où, plutôt que de lutter sans cesse pour faire valoir cette éthique, on en arrive à souhaiter disposer de critères clairs, se concentrer sur eux, et montrer qu'on les respecte pour « être couvert en cas de problème ». p. 74

### ***Dénigrer l'ancien système, terreau de l'évaluation***

Bien travailler ne va pas de soi. Comme nous l'avons expliqué, c'est une lutte – qui peut être épuisante – d'en créer et d'en aménager les conditions organisationnelles. Dans certaines organisations, l'histoire des métiers et des pratiques s'est effacée, le collectif ne fonctionne plus, les conditions pour « bien travailler » ne sont plus présentes et l'espoir semble vain de pouvoir les améliorer. Alors l'évaluation donne des repères, permet de distinguer ce qui est important, clarifie l'objectif sur lequel doit se centrer l'action – même s'il est idiot au regard de l'activité – et peut soulager les salariés d'une énorme culpabilité à ne pas réussir à faire du « bon travail ». p. 75

Ce qui prépare le terrain de l'évaluation, c'est la critique souvent caricaturale de l'existant. L'idéologie de l'évaluation s'installe dans des espaces professionnels souvent dégradés où on la justifie par la critique de l'ancien système [...]. L'évaluation apparaît alors comme le remède pour améliorer le système en place ; puis, aussitôt introduite, elle conduit les acteurs à se focaliser sur les indicateurs centraux et tout débat devient inutile, car in fine, ce sont eux qui primeront. La désagrégation du collectif s'accélère alors. p. 75

Une des étranges caractéristiques de l'évaluation est donc d'être à la fois le poison et l'antidote ! D'un côté, elle participe à la désagrégation du collectif et à la difficulté croissante de « bien travailler » ; de l'autre, elle finit par apparaître comme une bouée de sauvetage pour ceux qui ne sont plus en mesure de bien travailler et ne placent plus d'espoir en la possibilité d'améliorer leurs conditions de le faire. p. 75-76

## **3. Homme normal, héros et bon perdant**

### ***Du travail à l'épreuve***

Il est très intéressant de voir que le travail est ici conçu comme une série d'épreuves successives nécessaires pour que celui qui les passe puisse se sentir vivant et impliqué. L'évaluation, avec les séquences qu'elle organise, est fondamentale dans ce processus. Et c'est bien une de ses caractéristiques que de conduire à découper le procès de travail en séquences de temps mesurables. Une évaluation se fait en effet toujours sur une période de temps définie : on va mesurer le chiffre d'affaires réalisé sur une semaine, une journée ou un mois [...] Ce découpage du temps, en général

peu souligné, est pourtant la première modification qu'introduit toute velléité d'évaluation, celle qui conditionne tout le reste du processus. p. 81-82

À ces séquences de temps correspondent des épreuves. L'épreuve doit être entendue tout d'abord comme une « épreuve de réalité », au sens où Freud définit cette expression. Elle trace un cadre, une limite, des contours au sein desquels l'individu agit. Dans l'espace ainsi délimité, il est confronté à une résistance, ce qui lui permet de faire la différence entre l'hallucination et la réalité. C'est donc l'épreuve qui définit la réalité. Elle est alors ce qui permet au moi du sujet de s'éprouver, au sens de se sentir : la philosophe américaine Avital Ronell<sup>41</sup>, qui souligne combien la mise à l'épreuve caractérise l'époque moderne, ne dit pas autre chose lorsqu'elle décrit l'épreuve comme « une sorte de procès : un lieu d'examen » qui met le moi en tension et lui permet de s'éprouver. p. 81-82

On peut faire l'hypothèse que, plus le travail s'éloigne de ce qu'il doit être pour donner le sentiment de « bien » travailler, plus son organisation sous forme d'épreuves permet de recréer artificiellement une réalité dans laquelle celui qui travaille peut effectivement agir sans être submergé par l'impression de perdre pied, d'être confronté à un monde sans aucun sens où il ne parvient pas à prendre consistance. Grâce à l'épreuve, il se sent exister, parfois intensément. p. 82

### *Vérification provisoire, révision permanente*

Dans l'épreuve, la personne est soupesée, résumée en un chiffre censé exprimer sa consistance : un chiffre d'affaires, un taux de satisfaction client, un temps moyen par patient soigné, un nombre d'étoiles lié au nombre d'articles publiés et au « rang » des revues dans lesquelles ont été publiés ces articles. Or, ce chiffre n'est jamais que provisoire puisqu'il a vocation à changer avec l'épreuve suivante. p. 83

Si l'épreuve est vécue par le sujet comme une vérification du moi, il s'agit d'une vérification provisoire, soumise à une révision permanente. Il faut en effet l'envisager au sein d'une série, l'épreuve ne venant jamais seule ; elle n'a pas vocation à servir de rite de passage. Chaque séquence qualifie en même temps qu'elle disqualifie puisque son résultat n'est pas destiné à durer. Elle ne garantit rien d'ultérieur. p. 83

La succession des épreuves crée une instabilité fondamentale puisque aucune d'elles n'est définitive. C'est un mouvement qui se « duplique interminablement, se fissure sans fin », un mouvement permanent, « comme si l'épreuve contenait l'immanence absolue dont parle Sénèque, l'immanence de la mort à chaque moment<sup>42</sup> ». C'est un mouvement qui porte le regard toujours plus loin en avant. p. 84

En découpant le temps en échéances très courtes, et en organisant dans ces intervalles des compétitions dans lesquelles tout est supposé pouvoir se rejouer, les pratiques contemporaines d'évaluation font ressembler le travail à une gigantesque partie de casino indéfiniment remise. Le sujet de l'épreuve ne se voit pas en « rat [...] testé et sondé, sérié et piégé par une main robotisée<sup>43</sup> », il aime cette tension qui s'installe pendant la durée de l'épreuve et cette répétition qui lui promet une jouissance sans cesse rejouable. Il est prêt à le payer par une forme de désappropriation de son expérience et un effacement de son histoire. Il y est prêt, car il recherche précisément la possibilité

41 A. Ronell, *Test Drive : la passion de l'épreuve*, Paris, Stock, 2009.

42 Ibid., p. 23.

43 Ibid., p. 33.

de rejouer chaque séquence, de faire mieux chaque fois, d'oublier et de faire oublier ce qu'il a mal fait. Là où son inscription dans une histoire englu le sujet dans une continuité qui détermine en partie ce qui est possible et impossible à chaque moment, le découpage de son temps en une série d'épreuves successives et indépendantes l'invite au contraire à penser que tout est à chaque fois possible. La seule persistance subjective est donnée par la persistance dans la série d'épreuves qui se succèdent, avec l'endurance que cela suppose. p. 84-85

### *Manque-à-être et rapport au manque*

Jacques Lacan théorise le sujet et la subjectivité autour d'un aspect essentiel qui est le rapport au manque. Le sujet lacanien n'est pas autonome et conscient de soi<sup>44</sup>, mais divisé, et structuré autour d'un vide radical, d'un « manque-à-être » incontournable. Dans cette conception, il n'y a pas d'essence du sujet, et c'est la raison pour laquelle va se mettre en place, chez lui, toute une série d'identifications ayant pour fonction d'essayer de remplir ce vide. Le manque subjectif constitutif du sujet stimule son désir d'identification tandis que l'incapacité de toute identification à produire une identité « pleine », c'est-à-dire capable de dépasser sa division subjective radicale, le conduit à chercher sans cesse de nouvelles identifications, et ainsi à entrer en relation dialectique avec le monde social<sup>45</sup>. Les ressources identificatoires accessibles sont de deux ordres : identifications de type imaginaire et identifications de type symbolique. p. 85

Le terme « imaginaire » renvoie aux images qui constituent un des fondements de notre identité : image de notre corps, de « qui » nous sommes supposés être, fantasmes, etc. [...] Ce processus d'unification et de cohérence, au fondement des identifications ultérieures, se fait donc au prix de l'aliénation à une image, extérieure et par définition fautive, puisque partielle et inversée. p. 85-86

Cependant, le processus d'identification imaginaire s'avère incapable de nous donner une identité stable. C'est ici qu'intervient le Symbolique<sup>46</sup> : ce qui est également fondamental lorsque l'enfant se reconnaît dans son image, c'est que cette identification a besoin d'être soutenue par l'assentiment de l'adulte à côté de lui, qui associe son nom à son image<sup>47</sup>. Pour Lacan, le langage est essentiel dans l'institution de l'ordre symbolique qui définit le sujet. C'est en effet à partir de la structure même du langage que le sujet va être introduit à la différence (différences des sexes, des générations, etc.). C'est parce qu'il s'identifie à un signifiant (son nom) que l'enfant pourra définir sa place comme différente de celle d'un autre. En étant introduit aux lois du langage, il est donc introduit à une structure symbolique préexistante qui renvoie à l'univers de la loi, à la filiation, à la société, à la culture, etc. – ce que Lacan appelle le grand Autre. Il est également introduit à la dimension du temps, aspect essentiel et inséparable du Symbolique<sup>48</sup>. D'une part, en effet, c'est par l'identification à un signifiant que le sujet peut définir sa place comme différente de celle des adultes et se situer dans une filiation. D'autre part, reprenant les mots de Hegel selon lequel « le concept c'est le temps », Lacan souligne que seul le signifiant donne aux objets une durée, une permanence et une continuité en les rendant présents symboliquement malgré leur absence physique. p. 86-87

44 J. Lacan, L'Identification – Le séminaire IX (séminaire inédit), 1961-1962 ; Les Quatre Concepts fondamentaux de la psychanalyse – Le séminaire XI, Paris, Seuil, 1990.

45 J. Lacan, « Le temps logique et l'assertion de certitude anticipée », in Écrits, Paris, Seuil, 1966a, p. 195-211.

46 Selon les textes, Lacan parlera du Symbolique, de l'Imaginaire et du Réel, mais aussi du registre symbolique ou imaginaire, ou de l'ordre symbolique ou imaginaire. Nous emploierons ces termes de manière indifférenciée. En revanche, Lacan ne parle jamais que du Réel.

47 J. Lacan, « Le stade du miroir comme formateur de la fonction du “Je” telle qu'elle nous est révélée dans l'expérience psychanalytique », op. cit.

48 J. Lacan, « Symbolique, imaginaire et réel (1953) » in Les noms-du-père, Paris, Seuil, 2005, p. 9.

L'aliénation dans laquelle il se trouve n'est pas résolue mais déplacée dans le registre symbolique : le sujet dépend du langage pour décrire « ce qu'il est », mais pour autant les représentations associées au langage se révèlent incapables de le saisir. Il manque toujours quelque chose au Symbolique, toujours incomplet pour symboliser totalement la réalité du sujet. C'est ici que Lacan introduit le concept de Réel, surplus de réalité qui ne peut être symbolisé : le Réel est ce « noyau » irréductible qui échappe à toute tentative de symbolisation. Il est ce qui manque dans le Symbolique, le résidu impossible à éliminer, l'élément forclos<sup>49</sup>. Par ailleurs si le manque du sujet est lié au manque dans le Symbolique, c'est ce manque qui introduit chez lui le désir, que Lacan décrit aussi comme résultant de l'écart qui surgit entre le besoin de l'enfant et la tentative toujours ratée de le symboliser par le langage. Le sujet devient alors autre chose qu'un signifiant vide dans la chaîne symbolique, il devient « quelque chose en plus » : une relation au désir. p. 87-88

Ce lien entre le sujet, son rapport au manque et son propre désir est essentiel. Il y a un manque-à-être inhérent au sujet, et aucune identité ne peut le « recouvrir » complètement [...] Du coup, l'homme n'est pas tranquille, il éprouve ce sentiment de ne jamais être complètement à sa place, cette tension qui s'installe et qui s'appelle le désir. Il faut donc se coltiner cet inconfort d'être agi en permanence par ce qui échappe à notre prise. p. 88

### *Tricher avec le manque*

Où intervient l'évaluation dans tout cela ? Mon hypothèse est qu'elle offre l'illusion de maîtriser le manque. En effet, le chiffre auquel nous sommes réduits à l'issue de chaque séquence d'épreuves, annonçant déjà la séquence et le chiffre suivants, présuppose le manque, tout en donnant l'impression de pouvoir le mesurer et le réduire. Il contient la promesse d'un « plus », d'un « tu feras mieux la prochaine fois », mais celle-ci signale autant l'incapacité du chiffre atteint à résumer totalement le sujet que la part supplémentaire que celui-ci pourrait récupérer à l'avenir. Et c'est le fait que ce supplément est récupérable de manière toujours différée qui organise tout le processus. [...] le processus d'évaluation, lui, prend acte de la sensation de manque et d'incomplétude tout en promettant une résolution... qu'il remet sans cesse à plus tard. p. 88-89

Le caractère provisoire de toute évaluation provient non seulement de la succession des séquences, mais aussi de ce que le sujet est supposé ne jamais pouvoir se satisfaire d'un résultat, être désireux « de grandir », d'« aller plus loin », de « se surpasser », etc. Le système d'évaluation propose alors d'avoir la maîtrise de ce qui serait à récupérer – soit un écart entre deux chiffres sur une échelle, impossible à combler car la butée avance au fur et à mesure, mais néanmoins matérialisé sous une forme que le sujet croit appréhender. La perte absolue est remplacée par la relativité mesurable de l'écart. p. 89

C'est ainsi que ceux qui sont évalués trouvent dans la tension vers l'amélioration du chiffre, le prochain record, une justification au fait que « ce n'est jamais tout à fait ça », à ce goût permanent d'insatisfaction qui les habite et les pousse à essayer encore et encore. À l'angoisse agitée du désir, ils préfèrent superposer, pour ne pas la sentir, la tension contrôlée de l'évaluation. Au lieu de renoncer à ce qui est à jamais perdu, ils préfèrent tenter indéfiniment de combler un écart qui ne peut l'être. L'évaluation propose de s'arrimer à une échelle de chiffres ; tentative pourtant vaine, de contenir ce qui échappe et de colmater le trou béant du désir. p. 89

49 J. Lacan, Les Quatre Concepts fondamentaux de la psychanalyse – Le séminaire XI, op. cit. ; La Relation d'objet – Le séminaire IV, Paris, Seuil, 1998.

## ***La promesse narcissique***

« Grandir », « aller plus loin », « s'améliorer », « se surpasser » d'une séquence à l'autre : voici une promesse essentielle de l'évaluation. Elle est souvent vendue avec cet emballage. Or qui pourrait ne pas désirer s'améliorer ? Elles sont un piège redoutable, ces propositions d'amélioration et d'excellence. Là où vous utilisiez des pratiques personnelles forgées avec les années, là où régnait un bricolage propre à chacun mais pas estampillé, l'évaluation vous promet les « bonnes pratiques ». [...] On a pensé pour vous à ce « qui marche », à ce « qu'il faut faire », on a pesé, soupesé, fait des choix, et vous êtes prié de les appliquer. Car c'est pour votre bien, vous travaillerez mieux. Et d'ailleurs, vous pourrez suivre votre propre progression. Car c'est tout l'intérêt des indicateurs : vous pourrez vous situer et bientôt même vous autoévaluer et fixer vos propres objectifs. p. 89-90

On flatte aussi votre narcissisme au moment de « définir les critères », « choisir les indicateurs », « mettre en place le dispositif ». Car bien souvent, si l'on vous fournit le dispositif clés en main, on vous a sollicité pour en élaborer certains composants. [...] Et souvent, avant que le système ne s'applique à tous, on le testera sur des volontaires, de gentils volontaires bien contents de participer aux réglages préliminaires, d'être considérés avec attention et gratitude par leur direction. Qui refuserait ce rôle de pionnier ? p. 91

## ***Normal, ouf ! Et capable d'exploits...***

Derrière l'homme – ou la femme – évalué, il y a la figure en apparence paradoxale de l'homme normal capable de faire des exploits. Normal parce qu'il correspond bien à la norme que lui impose le dispositif d'évaluation et n'est pas un de ces salariés rétifs habités par la peur de ne pas correspondre à ce qui est attendu. Accepter d'être évalué suppose de ne pas s'embarrasser de contradictions, de doutes, d'angoisses sur son travail, mais simplement d'« y arriver ». Être un homme normal, une femme normale, un travailleur normal est une aspiration profonde de l'être humain, bien cernée par le philosophe Guillaume Le Blanc : L'homme normal n'est alors rien d'autre qu'une certaine énonciation de la norme se rêvant homogène, et ignorant, délibérément ou non, les souffrances que les conflits de normes induisent nécessairement, en particulier les conflits entre les normes de discipline et les normes d'autonomie. Je suis un bon travailleur, je produis de manière efficace un certain nombre de biens, je m'apparais comme normal dans la discipline [...] <sup>50</sup>.

L'évaluation propose un modèle de ce à quoi doit ressembler un « responsable de rayon », un « directeur de magasin », une « policière », etc., permettant à chacun de vérifier qu'il y correspond bien, qu'il « rentre dans le moule », au sens propre du terme. p. 93

Mais en même temps, la proposition est de pouvoir exceller dans cette norme. L'évaluation contient explicitement le dépassement possible de ce qui est « normal », « juste normal », puisque la norme n'a pas vocation à stagner, comme je l'ai souligné en début de chapitre, mais que le curseur se déplace sans cesse vers la droite. C'est la participation à cette progression qui est attendue et qui peut être bien tentante : comment ne pas être flatté qu'on puisse attendre de nous de contribuer à une amélioration constante, [...]. p. 93

Mon hypothèse ici est que la demande d'évaluation procède de cette représentation de soi comme capable d'exploits en référence à la norme : un homme normal et susceptible d'exploits, capable de ce qu'il n'aurait jamais imaginé, de « donner le meilleur de lui-même » et par là même de participer

50 G. Le Blanc, « Les maladies de l'homme normal », *Passant ordinaire*, n° 45-46, juin-septembre 2003. <http://www.passant-ordinaire.com/revue/45-46-558.asp>

à la conquête collective qui consiste à faire « monter le niveau ». Alors que le travail demande en permanence de minuscules inventions, de micro-actes d'autonomie, des initiatives qui risquent d'échapper aux regards comme nous l'avons vu au chapitre 2, on se rêve accomplissant de grands actes, visibles de tous, indéniables, authentifiés par une note. [...] Ainsi, la plupart des dispositifs d'évaluation sont-ils présentés par leurs promoteurs comme des « outil[s] de détection des profils dits à “haut potentiel” soumis à des carrières rapides (fast track)<sup>51</sup> ». Et pourquoi pas moi ? se dit l'homme normal. p. 94

### ***Savoir être « bon perdant »***

Mais n'est pas surnormal ou top-machin qui veut. Si c'est ce qu'il faut viser, c'est aussi, par définition, difficile à atteindre. Par conséquent, il faut savoir « accepter l'échec ». L'évaluation, paradoxalement, fournit un modèle de « bon perdant » auquel il peut être valorisant de s'identifier. p. 95-96

Qui ne serait pas tenté de ressembler à ces perdants qui semblent pourtant avoir tant gagné ? p. 97

Si la figure du perdant peut paraître enviable, c'est que la relation à l'échec comporte une forte connotation morale et éthique. Au XVII<sup>e</sup> siècle, le chimiste anglais Robert Boyle<sup>30</sup>, considéré comme le premier chimiste moderne, père des méthodes scientifiques expérimentales, a théorisé la place de l'échec dans la progression de la science – le bon scientifique serait ici celui qui sait restituer l'importance de ses échecs dans cette progression –, mais aussi et surtout il lui a associé une dimension morale. Celui qui a échoué doit être capable de faire le récit circonstancié des conditions de l'expérience, de reconstituer l'enchaînement de causes à l'origine de son échec. [...] Le bon perdant est capable de se distancier de soi pour se regarder avec honnêteté et faire son autoexamen, version moderne du *mea culpa*. p. 98

En rapportant systématiquement les individus à une échelle chiffrée, l'évaluation crée des gagnants et des perdants. Les figures du perdant peuvent être multiples : c'est celui qui a fait moins bien que la dernière fois, moins bien qu'un autre, moins bien que ce que l'on attendait, moins bien que ce qu'il est possible de faire, etc. Mais quel qu'il soit, il lui est demandé d'être « bon perdant », ce qui est censé lui permettre d'exister dans la distanciation mise à se critiquer pour « apprendre de ses échecs ». Accepter d'être évalué, c'est pouvoir s'imaginer en « bon perdant », pénétré de sa bonne conscience, satisfait de « savoir se regarder » et jouissant de mettre en scène sa propre probité. p. 99

### ***L'illusion du choix, tube ou bazooka ?***

Alors qu'il aurait toutes les raisons de blâmer les circonstances, de s'en prendre à la Bourse qui a fait gonfler la bulle Internet avant de causer son effondrement, le jeune homme préfère penser qu'il est responsable de son propre licenciement : c'est une manière de mettre en avant le rôle essentiel qu'il serait susceptible de jouer pour influencer le cours des choses. Sa demande d'évaluation et de retour sur « ce qu'il a fait » adressée à son patron médusé se conjugue très visiblement avec le fantasme de maîtriser son propre destin. Il ne supporte pas de n'y être pour rien, d'être l'objet de l'aléatoire, de l'arbitraire, du sort ou des actions d'une Bourse dont il est peut-être à des années-lumière. Il refuse l'idée de ne pas avoir prise. Il s'agit là d'une pensée magique inversée, d'un besoin de contrôle insensé qui mène à ne pas supporter l'idée que nos actions puissent avoir des effets imprévisibles, ou que nous soyons parfois tout à fait impuissants, malgré toute notre volonté

51 « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », La Note d'analyse, Centre d'analyse stratégique, septembre 2011, n° 239.

et nos bonnes intentions, à endiguer des phénomènes qui nous dépassent (arrivée d'un nouveau concurrent, effondrement de la bulle Internet, etc.). Dans cette forme de toute-puissance, l'essentiel est de se persuader qu'il est possible d'isoler les effets de notre action. Or c'est précisément ce que propose l'évaluation : quantifier très précisément « en quoi chacun contribue », cerner la mesure exacte de nos actes, saisir leurs effets. Dans cette optique, réussir plus ou moins bien serait la conséquence, l'unique conséquence, de notre volonté d'y arriver, de nos compétences, de notre travail. Chacun serait en mesure de choisir son niveau de performance et de l'atteindre – comme s'il ne s'agissait que d'une question de choix. p. 100-101

L'idéologie de l'évaluation va donc de pair avec celle du libre choix et de l'autonomie du sujet, et c'est cela aussi qui la rend séduisante. Elle se présente comme un contrat qui réunirait deux parties libres et indépendantes, et son modèle idéal est celui où « la personne définit elle-même ses objectifs » (summum de la liberté !) et « s'autoévalue » (« Alors, qu'est-ce que tu penses de ta prestation<sup>52</sup>? »). Le fait même de se soumettre à l'évaluation est conçu comme relevant d'une décision individuelle, d'où la phrase souvent entendue : « Tu peux partir, si tu n'es pas d'accord avec les règles [de la compétition et des procédures sur lesquelles tu es évalué]. » « On ne retient personne », entend-on aussi, et surtout pas le sujet libre d'entrer ou pas dans le jeu. Mais entrer dans le jeu ne suffit pas ; il faut ensuite s'engager, s'y adonner tout entier, façon de prouver qu'on est maître de soi. Il s'agit de « tout donner », hors de question d'être « petit joueur ». p. 101

### *S'autoengendrer*

Enfin, toujours au rayon « liberté » et en lien avec le narcissisme, remarquons qu'une des promesses de l'évaluation est celle de l'autoengendrement. L'homme qui accepte de se soumettre à l'épreuve que propose le dispositif d'évaluation peut écrire lui-même sa propre histoire. Dès lors que ce qu'il produit est censé dépendre uniquement de ses efforts et de ses qualités, libre à lui d'en déterminer le cours, toujours ouvert. Le fantasme ici est de n'avoir de cause que soi-même. p. 103

L'évaluation offrirait la « possibilité d'ouvrir des passerelles ». Elle permettrait de repérer « les meilleurs », ceux qui excellent à un moment donné, sans s'embarrasser de la prise en compte d'un parcours, d'une logique de carrière, etc. Si vous êtes bon, vous êtes bon, on se fiche de savoir si vous avez les diplômes nécessaires, l'expérience requise et autres colifichets d'arrière-garde. [...] L'évaluation annonce que chacun peut tenter sa chance dans n'importe quel domaine, qu'il ne faut pas renoncer. On vous mesure sur pièces. On regarde « ce que vous savez faire au temps t » et ce n'est pas parce que vous n'êtes pas formé dans tel ou tel domaine que vous ne pourriez pas arriver à y percer vous aussi. Il ne tient qu'à vous de nous montrer ce que vous valez, suggère l'évaluateur large d'esprit, sans préjugés ringards et déplacés. p. 103-104

C'est ce que montre le documentaire *La Gueule de l'emploi*<sup>53</sup> qui filme les procédures de recrutement à un poste de commercial chez l'assureur Gan. [...] C'est vous qui créez votre avenir avec ce que vous faites maintenant. » Les recruteurs retiennent pour le dernier round une candidate dont ils commentent ainsi le CV lorsqu'ils le découvrent : « Il est sûr qu'avec votre CV on ne vous aurait jamais retenue. » Le passé est effacé, ce sont des hommes et des femmes neufs qui se sont révélés.

Pour des cacahuètes !

52 Voir J. R. Viallet, *La Mise à mort du travail*, film cité : question que pose une responsable de centre d'appels à une employée qu'elle prend à part pour analyser une conversation enregistrée avec un client.

53 D. Cros, *La Gueule de l'emploi*, France 2, 2011.



« On se déchire ! On met le feu ! On se la pète ! » Ce que l'on recevra vraiment, on le sait, ce sont des cacahuètes. [...] L'absence totale de valeur de la récompense (des cacahuètes) matérialise le caractère fétiche de l'évaluation<sup>54</sup>: manière de dire que ce que l'on obtiendra ne changera rien, ne comblera pas la jouissance perdue, et que ce n'est en aucun cas ce qui peut justifier l'engagement des salariés dans le processus. On sait bien qu'il n'y a rien à gagner, mais on a tellement besoin de faire comme si... p. 108

#### **4. L'autre et son insupportable jouissance : la supprimer, la contrôler, se l'approprier**

« Le Clastre est un système exemplaire. C'est à mon avis le meilleur système possible pour limiter les injustices : tout le monde part sur un pied d'égalité. Les différences ne se fondent que sur le mérite de chacun, ce qui, de mon point de vue, devrait être l'idéal de toute démocratie qui se respecte<sup>55</sup>. [...] » p. 109

« Quand on travaille deux fois plus que d'autres, on voudrait être reconnu, pas financièrement, mais bon... on veut que notre travail soit reconnu ! C'est pas compliqué ! [...] Il y en a qui sont habituées à leur petit train-train, elles oublient qu'elles sont là pour bosser avant tout. Peut-être que je suis là depuis cinq ans, je suis encore enthousiaste. Un peu de compétition, ça ne fait pas de mal. C'est devenu nécessaire de suivre la production, parce que les gens réagissent comme ça. » Une technicienne d'une Caisse d'allocations familiales<sup>56</sup>. p. 109

Il n'aura échappé à personne que la figure de l'autre est centrale dans les dispositifs d'évaluation contemporains. Il s'agit moins de savoir quelle note on obtient que quelle note on obtient par rapport aux autres ; [...]. La proposition de l'évaluation est toujours de se mesurer à l'autre, de s'y frotter, de se situer par rapport à lui, quel que soit ce collègue [...]. p. 110

Tout d'abord, il s'agirait d'apprendre de cette comparaison. Ainsi, très souvent, la mise en place d'un système d'évaluation suppose une phase de benchmarking (« étalonnage »), consistant à analyser les unités évaluées (personnes, services, etc.) sur des critères clés pour repérer les best practices (« meilleures pratiques ») [...] L'idée est de faire en sorte que chacun connaisse mieux « les autres » et « ce qu'ils font ». Et l'évaluation serait le moyen magique pour faciliter la diffusion de ces best practices, inciter les gens à faire preuve de curiosité, à être à la pointe de la modernité, à observer leurs voisins et leurs concurrents, toutes choses qu'ils sont supposés ne pas faire s'ils n'y sont pas incités par le système d'évaluation, leur tendance naturelle les poussant à se replier sur eux-mêmes, à travailler toujours de la même façon, à tourner en rond, etc. Bref, l'évaluation ouvrirait enfin des portes trop cloisonnées. p. 110

Le second argument souvent entendu relève de la justice sociale. Grâce à l'évaluation, chacun sera évalué et récompensé à la hauteur de sa contribution. « À travail égal, salaire égal ! », voilà un slogan phare de l'évaluation. Finies les

54 Sur le caractère fétiche de l'évaluation, voir H. Willmott, « Journal List Fetishism and the Perversion of Scholarship : Reactivity and the ABS List », *Organization*, n° 18, 2011, p. 429-442.

55 A. Damasio, *La Zone du dehors*, Op. cit., p. 264.

56 Propos tenus par une technicienne qui vient de passer cadre intermédiaire dans une Caisse d'allocations familiales. Voir A. Dahan, « Recherche sur la performance dans une CAF : pratiques et perceptions », *Les Cahiers du management public*, n° 6, janvier 2005, p. 6-8.

injustices, les discriminations, peu importe que vous soyez une femme ou un jeune peu diplômé : si vous travaillez bien, vous serez reconnu et récompensé à la hauteur de votre effort. Imaginez un peu ce monde de paix qui nous est promis et qui s'appelle « méritocratie ». Chacun sera récompensé en fonction de ce qu'il aura produit, mesuré en toute objectivité comme il se doit, et point n'est besoin d'attendre de ressusciter dans la vie éternelle pour connaître enfin les bienfaits d'une juste rétribution. [...] Le rapport à l'autre serait pacifié, dès lors que, grâce à l'évaluation, auraient été supprimées les injustices, les discriminations. Ces arguments correspondent-ils à la réalité ? p. 110-111

### ***Des arguments fallacieux***

Le sociologue Nicolas Belorgey s'est intéressé à la mise en œuvre du Nouveau Management public (NMP) dans différents services d'urgence hospitaliers. Le noyau dur du NMP, qui se développe en France depuis une dizaine d'années, consiste en un néotaylorisme visant à accroître la productivité des agents en leur fixant des objectifs quantifiés et mesurés via des indicateurs spécifiques qui les évaluent et les incitent financièrement. Ces nouvelles pratiques de management supposent donc toujours un système « d'évaluation et d'individualisation de la performance ». p. 111-112

Plus largement, la clinique du travail nous apprend que le rôle des collectifs de travail est justement de discuter et de « disputer » sur son métier et la manière de l'exercer, ce qui suppose un véritable échange entre collègues. Le paradoxe est que les systèmes d'évaluation contemporains, qui ont comme effet, entre autres, de casser ces collectifs et d'instaurer plus d'individualisation et moins d'échanges (voir chap. 2) soient justement vendus comme des moyens de « décloisonner » et de s'ouvrir aux autres. p. 113

Ces recherches montrent que la culture méritocratique est directement à l'origine des inégalités de traitement et des comportements discriminatoires entre hommes et femmes. Et encore, les chercheurs ne se sont intéressés qu'à la phase de distribution de gratifications dans le cas où les notes obtenues à l'évaluation étaient identiques. Il est probable que la discrimination intervienne déjà au stade de l'attribution de notes. p. 115

Emilio Castilla et Stephen Benard émettent l'hypothèse suivante. Tout d'abord, d'autres recherches ont établi que l'on pouvait être plus enclin à adopter des comportements discriminatoires lorsque l'on avait établi sa réputation en tant que personne non discriminatoire. C'est l'argument de la crédibilité morale. Ainsi, si l'organisation possède une culture explicitement méritocratique, cela pourrait encourager les managers à se considérer comme suffisamment crédibles moralement et ainsi à ne pas examiner avec circonspection leurs propres comportements en matière de discrimination. Ils peuvent également penser que, dans ce type de culture où chacun est supposé adopter des comportements non discriminatoires, il est peu probable que leurs collègues interprètent leurs décisions comme moralement biaisées, et qu'en conséquence ils se laissent plus aller à leurs stéréotypes. p. 115

### ***L'autre comme rival et modèle***

La figure de l'autre proposée dans l'évaluation est tout d'abord celle du rival et du modèle. [...] Ces modèles justifient l'instauration de la compétition associée au dispositif d'évaluation, ils représentent la face heureuse du dispositif, invitent à croire que chacun pourrait réussir et balisent le chemin à parcourir. Mais l'autre est aussi rival puisqu'il s'agit de lutter pour s'en démarquer et réaliser ou atteindre quelques caractéristiques mises en avant par les modèles. « Sortir du lot » est

un des fantasmes qui régissent la demande d'évaluation ; sortir de l'anonymat, de la foule grise des travailleurs en uniforme, être le héros du mois ou même du jour. Échapper à la banalité pour mieux oublier qu'on y rentrera derechef dès qu'un autre aura pris la place. p. 116

Modèle et rival vont de pair. Il faut des rivaux pour atteindre le modèle, et tout modèle devient rival dans une infernale spirale mimétique. Cet aspect a bien été mis en évidence par René Girard<sup>57</sup> dans sa théorie du mimétisme. Selon l'anthropologue en effet, le modèle est pris comme modèle parce qu'il a des qualités ou un objet que l'on n'a pas, mais que l'on aimerait acquérir. On s'engage alors dans un processus d'imitation en vue de s'en rapprocher, mais cette imitation conduit progressivement à considérer son modèle comme un rival. C'est bien parce que l'autre détient l'objet de toutes les convoitises (une place, une promotion, une prime, plus simplement une bonne note à l'évaluation qui conditionne leur obtention) que s'instaure la compétition, la lutte pour le détenir. Le sujet est envisagé ici comme un sujet désirant, habité par le manque, mais qui ne sait sur quoi fixer son désir. Dans son errance, il croise un autre pourvu de quelque chose qui lui fait défaut et qui semble donner à son propriétaire une plénitude que lui-même ne possède pas. p. 117

Mais le modèle est lui aussi un sujet qui cherche à fixer son désir, et il attend qu'on lui désigne ce qui est désirable. C'est ce que fait le premier sujet : l'objet possédé par le modèle est transfiguré par l'attention qu'il lui prête, et qui lui donne ainsi une valeur. Du coup, il devient soit désirable, soit encore plus désirable pour le modèle qui a besoin de sentir d'autres désirs pour pouvoir être conforté dans sa fixation sur son objet. Il tend donc à entrer dans le jeu de la rivalité. C'est ainsi que se met en place une spirale mimétique où chacun, sujet ou modèle, a contribué à l'émergence de l'autre en temps que rival : aucune recrudescence du désir de l'un n'échappera à l'autre. Le paradoxe est que les rivaux sont persuadés d'être séparés par leurs différences alors que le processus ne cesse au contraire de produire du « même », de la similitude : « Les antagonistes sont persuadés qu'une différence importante les sépare, sans quoi ils ne s'opposeraient pas. Ils ne peuvent concevoir que le différent s'enracine dans le même<sup>58</sup>. » p. 117-118

L'évaluation produit du même. Que l'autre soit le rival ou le modèle (et nous venons de voir que cela finit par être la même chose), c'est l'autre de la comparaison, auquel on aura retiré ce qui fait sa singularité, ce sur quoi il ne pourrait être comparé à personne. C'est l'autre réduit à quelques dimensions quantifiables auxquelles on le résumera et qui seront arborées afin de servir de point de comparaison. C'est un autre épuré ; un autre quasiment abstrait, car dégagé de toute singularité. C'est un autre que l'on utilisera pour accaparer son éclat (le modèle) ou profiter de son ombre pour briller soi-même (le rival). Un autre finalement bien utile, qui pourrait justifier la demande d'évaluation. p. 118

### ***Évaluation et transparence, travail et secret***

L'évaluation n'a aucun intérêt si elle reste secrète : les résultats ont vocation à être annoncés, proclamés, affichés, au nom de cette fameuse transparence [...] des comités d'observation des pratiques d'évaluation doivent être mis en place pour surveiller qu'il n'y ait pas d'abus ; des rapports doivent être produits pour détailler les résultats, les expliquer, les justifier. p. 118-119

Pourtant, cette volonté de transparence est assez étrange si on l'examine sous l'angle de la psychodynamique du travail, qui a montré que bien travailler impliquait... de savoir dissimuler

57 R. Girard, *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Paris, Grasset, 1961.

58 P. Dumouchel, « L'ambivalence de la rareté », in P. Dumouchel et J.-P. Dupuy (éd.), *L'Enfer des choses*, René Girard et la logique de l'économie, Paris, Seuil, 1979, p. 168.

certaines choses<sup>59</sup>. En effet, si le travail consiste à combler l'écart qui se produit sans cesse entre ce qui est prescrit et le réel de la situation, bien travailler demande la plupart du temps de commettre des écarts (voir chap. 2). Puisqu'il est impossible de respecter en même temps toutes les prescriptions, certaines étant immanquablement contradictoires, il faut choisir celles que l'on va appliquer dans telle ou telle situation, et par conséquent celles que l'on laissera de côté momentanément, et cela sans en faire étalage. p. 119

Travailler implique donc en partie de jouer avec les règles, de faire ce qui pourrait être qualifié de fraude mais qui est souvent nécessaire si l'on veut travailler correctement. Ces « tricheries » sont parfois stabilisées sous la forme de « ficelles » de métier, de « trucs ». Comme le souligne Christophe Dejours, la tricherie, en révélant les contradictions inhérentes au travail ordinaire, « rend parfaitement intelligible [le fait que] celui qui n'a pas renoncé à bien travailler, à faire du zèle donc, à faire preuve d'initiative et d'originalité, celui-là apprend rapidement que son intelligence devra s'exercer à l'abri du regard de la hiérarchie, et parfois de ses pairs, voire de ses subordonnés, ou bien il faudra qu'il s'assure de leur complicité et de leur loyauté, ce qui n'est pas si simple. Pour pouvoir être intelligent dans son travail, il faut savoir faire preuve de discrétion<sup>60</sup> ». Travailler implique de cultiver certains secrets. p. 120

### ***L'autre profiteur, voleur de jouissance***

D'abord, on peut imaginer que l'autre utilise ses secrets non pas pour bien travailler, mais au contraire pour « profiter du système », pour le détourner à son profit, pour en faire moins, se débiter, etc. Le secret excite nos fantasmes relatifs à l'autre. L'un d'eux, extrêmement puissant dans la vie sociale, représente l'autre comme voleur de jouissance. p. 120

Pour comprendre l'origine de ce fantasme et sa fonction, revenons à Jacques Lacan. Le sujet social ne parvient jamais à transcender la dimension ontologique du manque. En entrant dans la société humaine (par l'intermédiaire du langage), il a dû se séparer de sa mère et ainsi renoncer à une jouissance ; c'est cette jouissance perdue, désormais inaccessible et irréprésentable, qui cause le désir, quête vaine pour la retrouver. Le sujet est donc mû par un désir qui le dépasse et lui fait chercher sans cesse de nouveaux points de fixation. Le manque le hante, et lui fait dire chaque fois : « Ce n'est pas tout à fait ça », alimentant et relançant son désir vers d'autres objets. Il ne sait pas ce qu'il cherche (la jouissance perdue), mais ne peut s'empêcher de chercher et consacre une grande partie de son énergie psychique à essayer de recouvrir le manque, de le rendre invisible. Or, si l'on suit Lacan, c'est précisément la fonction du fantasme que de le masquer : le fantasme s'appuie sur la promesse imaginaire de retrouver la jouissance perdue, il suppose une fiction expliquant pourquoi la jouissance perdue l'a été et ce qui permettra de la récupérer. Le contenu de cette fiction peut être très variable : on peut imaginer que si la jouissance totale est impossible, ce n'est pas à cause de l'entrée du sujet dans l'ordre symbolique, c'est parce qu'elle a été volée par un mauvais autre qui s'acharne à nous en priver. Ainsi, certains discours politiques attribuent à un autre – l'immigré, le Juif, le musulman, le RMIste, etc. – ce rôle de capteur de jouissance, empêchant la nation de retrouver la béatitude et l'unité originelles du paradis perdu. Ce qui nous « tracasse » alors avec l'autre, c'est qu'il semble entretenir des relations privilégiées avec la jouissance : « soit il possède l'objet-trésor, nous l'ayant arraché des mains (ce qui explique pourquoi nous ne l'avons pas), soit il menace de nous le dérober<sup>61</sup> ». p. 121

59 C. Dejours, *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation*, op. cit.

60 Ibid., p. 17.

61 S. Zizek, *Fragile absolu*, Paris, Flammarion, 2008, p. 18.

Ce fantasme, nous le retrouvons bien entendu à l'œuvre au travail. Si cela ne marche pas exactement comme nous le voudrions, si nous sommes démotivés, découragés, si nous avons du mal à atteindre les objectifs, si l'équipe fonctionne mal, c'est assurément parce que « certains ne jouent pas le jeu », « profitent du système », sont des « tire-au-flanc ». La fiction que nous élaborons vient donner cohérence à la réalité que nous vivons, expliquer pourquoi nous ne parvenons jamais à l'harmonie, ni intérieurement ni socialement. Il suffirait d'éradiquer ces profiteurs pour retrouver l'unité perdue, la bonne ambiance d'autrefois ou celle que l'on imagine, l'envie d'aller travailler avec le sourire, etc. Et ce fantasme prolifère d'autant que le relatif secret, ou disons la discrétion nécessaire dont on doit faire preuve dans le travail, dérobe régulièrement l'autre à notre vue et nous laisse tout imaginer à son sujet. p. 121-122

### *Évaluation, envie et Schadenfreude*

Or, ô magie : que vient nous proposer l'évaluation ? La transparence. Nous pourrions savoir exactement ce qu'a produit l'autre, s'il a bien travaillé ou pas, et s'il mérite ou non d'avoir plus que nous. [...] On imagine donc que l'évaluation va rétablir un ordre, remettre chacun à sa juste place. On est prêt à être évalué pour que l'autre le soit aussi. Et si le prix à payer est que l'on y perd un peu de liberté, l'autre y a assurément plus à perdre encore. On le fantasme comme jouissant plus que nous, et l'évaluation pourrait bien lui arracher une partie de cette jouissance indue. p. 122-123

[...] on finit toujours par entendre : « D'un autre côté, au moins, ça empêchera les profiteurs. Certes, on n'en a pas beaucoup, mais ça suffit pour décourager tout le monde, et c'est vraiment catastrophique. » p. 123

C'est l'ampleur qu'ils prennent dans notre fantasme qui pose problème, de même que l'idée qu'il suffirait de les supprimer, de les éradiquer réellement, pour que tout aille mieux. D'autant qu'ils jouent un rôle à notre insu : celui de nous lier à nos collègues. Le fantasme du collègue paresseux, tire-au-flanc, peut en effet être considéré comme un fantasme nécessaire, en ce qu'il constitue une figure repoussoir par rapport à laquelle peut se construire par contraste une identité de métier, se développer des valeurs professionnelles. Or en voulant l'éradiquer dans le réel, c'est-à-dire mettre en place un système qui permettrait de l'identifier objectivement pour l'éliminer, ce rôle unificateur disparaît. Car on ne peut plus se dire qu'au moins « ce qui nous relie, c'est de ne pas ressembler à Untel ». P. 123-124

La demande d'évaluation a à voir avec ce que les Allemands appellent Schadenfreude , une des formes de l'envie dans lesquelles on se réjouit secrètement du malheur des autres – « Le malheur des uns fait le bonheur des autres », dit l'adage. Ce n'est pas l'actionnaire ou le patron qui profite de nous mais cet autre si proche, ce collègue, voisin de bureau ou d'atelier. Et celui qui se pense honnête estime qu'il n'a pas grand-chose à perdre puisqu'il n'avait point l'intention de tricher et qu'il continuera à bien faire son travail. La transparence que permet l'évaluation ne devrait gêner que les profiteurs du système, les passagers clandestins. D'ailleurs, quiconque serait réticent à son égard pourrait bien être soupçonné de l'être pour de mauvaises raisons : ne craint-il pas que l'on découvre qu'il profite du système, qu'il ne mérite pas ce qu'il reçoit, qu'il se la coule douce pendant que je me tue au travail ? p. 124

Ainsi se confirme notre hypothèse relative à l'autre : c'est parce qu'on suppose qu'il jouit plus que nous, et de manière indue, qu'on demande à être évalué ; ainsi le sera-t-il aussi, et nous espérons que ce surplus de jouissance lui sera retiré. p. 124

### ***Normer et contrôler la jouissance de l'autre***

Il importe autant que l'on sache ce que fait et ce que produit un salarié et d'éviter qu'il profite du système, que de mesurer et contrôler la jouissance qu'il pourrait tirer de son travail. Ce qu'il en tire doit être visible, exposé au grand jour, et surtout quantifiable. L'évaluation implique une normalisation, une standardisation des activités ; mais elle implique aussi et peut-être surtout une normalisation des récompenses (et éventuellement des sanctions). C'est là qu'est le changement : l'évaluation ne constitue plus un outil utilisé dans le cadre d'une formation, ou une étape nécessaire pour conduire à des transitions de statut ; plus fondamentalement, elle sert de prétexte pour normer l'échelle de la jouissance que l'autre devrait tirer de son travail. p. 125

L'évaluation vise ainsi à délégitimer toute forme de jouissance tirée du travail qui ne serait pas contrôlable, mesurable, à supprimer la jouissance secrète de l'individu dans l'intimité de ce qu'il fait, intimité de sa salle de cours, de son laboratoire, de son interaction avec un patient. N'est-il pas insupportable d'imaginer que l'autre puisse trouver un plaisir en travaillant ? Un plaisir qu'il ne peut partager avec nous, sur lequel aucune prise n'est possible ? Il n'est donc pas étonnant que la mise en place des systèmes d'évaluation décrits dans ce livre conduise presque systématiquement à vider le travail de ce qui faisait qu'on pouvait le faire simplement pour l'amour du travail bien fait. Supprimer la possibilité que l'autre trouve un plaisir intrinsèque à travailler pourrait bien être une des motivations cachées de la demande d'évaluation ! p. 125

### ***Voler le secret magique***

C'est aussi parce qu'on aimerait bien découvrir et profiter des ficelles de l'autre, de ses trucs, que son secret nous est insupportable. On n'imagine donc pas seulement qu'il profite du système à l'insu de tous, on voudrait lui voler son secret pour en jouir soi-même. p. 126

Car ici, bien sûr, les niveaux de performance seront augmentés et ceux qui ne pourront plus suivre n'auront plus d'excuse : ils auront été « formés à l'excellence ». Quant à ce vendeur, il ne sera plus qu'un parmi les autres et son niveau très élevé sera devenu la norme. p. 127

Voilà la promesse de l'évaluation : les procédures d'évaluation vous permettront de vous améliorer, tout le monde pourra profiter des bonnes pratiques, les mettre en place, puisque c'est sur cette base qu'on vous évaluera ! Il est hors de question que certains seuls détiennent des trucs qui les assurent de réussir. Vive l'égalité, que tous en profitent ! Il s'agit donc moins de s'ouvrir à l'autre, de s'intéresser réellement à lui, que de pouvoir s'approprier ce qui jusqu'alors lui était seul réservé. On demande l'évaluation pour s'accaparer ce « quelque chose en plus » que l'autre est supposé détenir et qui le rendrait meilleur que soi, plus performant, plus désirable. p. 127

## **5. Se débarrasser de l'autre**

### ***Modifier les places, prendre sa revanche***

Sa mise en avant par le système, et sa participation active à cette mise en avant, sert la promotion du projet politique global visant à transformer des problèmes de moyens (manque d'effectifs par exemple) en problèmes d'organisation (ce serait la mauvaise organisation des services d'urgence qui expliquerait les difficultés). p. 130

Ce qui est en jeu ici relève essentiellement d'une remise en cause de l'ordre symbolique qui avait défini antérieurement les places des uns et des autres selon des critères de pouvoir et de domination basés sur des traditions et des hiérarchies. Nous avons souligné au chapitre 3 combien il était narcissiquement flatteur de s'imaginer pouvoir rejouer sans cesse sa place à chaque nouvelle session de jeu que nous proposent les systèmes d'évaluation contemporains. Chacun serait capable de modeler son histoire à venir, tandis que le passé n'aurait pas d'impact sur les résultats présents et futurs. Mais il faut y ajouter le plaisir d'être à chaque fois susceptible de changer sa place par rapport à celle des autres. La modification de sa propre place se fait en effet toujours au regard de la modification de celle des autres, et c'est ce qui lui donne une saveur particulière. p. 131-132

### ***Les premiers seront les derniers...***

Alors que l'ordre symbolique nous assigne à des places bien déterminées, instaure des hiérarchies, définit des parcours obligés, le dispositif d'évaluation vient par magie effacer cette pesanteur et ces contraintes, renverser l'ordre donné, bouleverser les places des uns et des autres. p. 132

Le système d'évaluation fournit un jugement extérieur, supposément neutre, sans affects, et vient soudain remettre en cause celui qui se trouvait en position dominante, attaqué sur son prestige et sa renommée. Il apparaît capable de révéler des choses jusqu'alors cachées, invisibles, s'attaquer aux puissants, faire déchoir ceux que l'on pensait inamovibles. Il semble dévoiler la tromperie, faire tomber les masques, remettre chacun à la bonne place – celle qu'il mérite. p. 134

Derrière la demande d'évaluation et un apparent désir que chacun se voit justement attribuer la place qu'il mérite<sup>62</sup>, se manifeste donc un sentiment plus trouble et plus paradoxal à l'égard d'autrui. Réparaît ici le Schadenfreude, le fait de souhaiter et de se réjouir du malheur d'autrui quand ce dernier détenait ce qui ne nous était pas accordé et le perd, quand l'autre est privé de ce dont il semblait jouir. p. 135

### ***Se débarrasser de l'autre***

Le tour de force de l'évaluation, dispositif permettant de façon presque continue de classer les individus en fonction de leur performance, de rendre ce classement public et de récompenser les salariés en conséquence, est de chercher à mettre la rivalité au cœur du processus tout en essayant d'en nier la charge névrotique. C'est cette négation qui rend l'évaluation attractive, car elle laisse croire qu'on pourrait régler la question de l'autre, ou plus exactement le problème du rapport à l'autre, qui se pose dès qu'on se trouve en contexte organisé. Il faut en convenir : l'autre nous dérange. Le supporter ne va pas de soi, travailler avec lui ou pour lui encore moins, et le faire travailler n'est pas plus simple. p. 135

Quel est l'idéal d'organisation qui sous-tend les systèmes d'évaluation contemporains ? L'attribution à chacun d'objectifs précis pensés pour s'emboîter les uns dans les autres pour produire, à partir de l'addition des performances individuelles, la performance globale, s'appuie sur une conception de l'organisation parfaitement huilée, découpée de manière très précise en zones

62 C'est la fonction de l'épreuve telle qu'elle est décrite par L. Boltanski et L. Thévenot : « Dans la véritable épreuve, la tromperie est dévoilée : le petit pois sous le matelas révèle la vraie princesse. Les masques tombent, chacun y retrouve sa place. Par la mise en ordre qu'il suppose, le grand moment distribue les êtres en présence et chacun d'entre eux y fait l'épreuve de sa vraie grandeur. Le bonheur des grands s'y confond avec le bien commun et ils sont, dans ces moments-là, particulièrement à leur affaire. Leur grandeur s'y trouve par là confirmée », in *De la justification – Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, p. 173-174.

d'activité ajustées. Chacun est censé se concentrer sur son domaine de responsabilité, y produire « sa » performance, petit ruisseau venant alimenter la grande rivière de la performance globale. Dans cette optique, le lien à l'autre est réduit au minimum ; nul besoin de discuter, d'échanger, de « se disputer » au sens où l'entend Yves Clot avec la dispute professionnelle. Il n'y aurait plus de tensions entre des prescriptions contradictoires, émanant de sources différentes. Il n'y aurait plus de conflits au nom de conceptions différentes de l'activité, car il n'y a pas à avoir de conception propre de l'activité : le système d'évaluation définit à la fois les niveaux de performance attendus et les normes de travail (sous forme de best practices , par exemple) censées servir de guide à tous et éviter malentendus, oppositions, etc. Il n'y aurait plus d'interférences, de cafouillages, de temps à passer dans ces zones grises où l'on doit négocier avec l'autre, obtenir son aval, le convaincre, etc., pour construire des pratiques professionnelles toujours susceptibles de modifications. Il s'agit d'évacuer du travail tout contenu politique, au sens de ce qui se bâtit ensemble par la discussion et l'élaboration autour de la dissension ; d'éviter l'incertitude qui accompagne cette idée d'un travail toujours à rediscuter, à redisputer. Les indicateurs simples invitent au consensus, à une entente sur ce qui est important, sur ce qui compte et doit être évalué. L'évaluation contemporaine suppose un gigantesque système de coordination, un automate géant délivré de toute intersubjectivité, une utopie dans laquelle les hommes n'auraient pas besoin de se rencontrer, de se parler ou de s'affronter pour se mettre d'accord (ou pas). p. 136-137

### ***Faire la guerre sans se rencontrer***

Le système d'évaluation cherche à évacuer le conflit parce qu'il implique tumulte, confusion ou incertitude, suppose des désaccords ou des divergences qui ne peuvent être réglés que par la rencontre – l'étymologie même de « conflit », du latin *confligere*, indique le heurt, la rencontre violente avec l'autre. Celui-ci est remplacé par la compétition, qui, elle, peut se passer de l'autre réel, de l'autre de chair, pour se contenter d'un autre abstrait, réduit à sa plus simple expression : une figure, un chiffre, situant les individus les uns par rapport aux autres sans qu'ils aient besoin de se rencontrer. Dans la compétition, il n'y a rien à régler avec l'autre, à discuter ou disputer. Il n'y a rien à construire qui ressorte du travail. p. 137

Le rapport à l'autre se fait dans une immédiateté abstraite, c'est une rivalité sans barrière. L'autre est réduit à la portion congrue, il n'est qu'un point de repère auquel accrocher sa propre « performance ». La relation existe, mais au sens strict du terme : les positions des uns et des autres sont définies de manière relative . Une relativité également temporelle puisque les places sont toujours susceptibles d'être remises en cause. p. 138

Du même coup, ce qui est aussi supposé réglé avec ce système, c'est la question du pouvoir, autre forme du rapport à l'autre problématique et génératrice de conflit. Dans l'idéologie de l'évaluation, les différences de position n'apparaissent pas en effet comme liées à des contraintes structurelles et symboliques entraînant des inégalités durables, mais comme le reflet des résultats des uns et des autres. Puisque les places au sein de l'organisation semblent ainsi régulées par le libre arbitre des acteurs, devenus responsables de leurs résultats, la force et la violence associées au pouvoir et à ses contre-pouvoirs n'ont plus à se manifester. Chacun est devenu responsable de la position qu'il occupe à un moment donné, supposée à la mesure de ses capacités et de sa volonté. La hiérarchie qui se dessine alors peut sembler juste et légitime aux yeux de tous. p. 138

### ***De la création de valeur à l'évaluation***



On doit à Marx d'avoir éclairé le processus d'accumulation de la richesse en montrant comment l'organisation de la production et du travail dégageait un surcroît de valeur, créé par le travail du salarié mais capté par le capitaliste. Cette plus-value résulte de la différence entre le travail effectivement payé au salarié d'une part, qui loue sa force de travail au capitaliste, détenteur des moyens de production, et la valeur réelle créée par ce travail d'autre part. Le contrat d'achat et de vente de la force de travail – le contrat de travail – s'avère un marché de dupes : le capitaliste ne paie au travailleur que la somme nécessaire à la reproduction de sa force de travail et s'approprie sans la payer la valeur créée par le travail. Dans cette optique, la plus-value correspond au travail non payé accompli par le travailleur. p. 139

Un antagonisme permanent – nommé « lutte des classes » – s'instaure alors entre détenteurs de la force de travail et détenteurs du capital, autour de la répartition de cette plus-value : le salarié s'efforce d'augmenter la part qu'il reçoit, tandis que le capitaliste, en intensifiant le travail, en le payant moins cher ou en allongeant sa durée, cherche à augmenter sa part de profit. Cet antagonisme se manifeste de manière plus ou moins ouverte, sur le terrain économique, au travers de revendications salariales, de grèves, etc., et sur le terrain politique par des luttes pour la réduction du temps de travail et l'augmentation des droits des salariés (retraite, sécurité sociale, etc.). p. 139

Ainsi que le montrait il y a plus de dix ans l'économiste Frédéric Lordon, le discours sur le partage de la plus-value s'est progressivement effacé tandis que se développait, au cours des décennies 1980 et 1990, un « discours de la valeur 7 », devenu une référence constante de l'idéologie libérale et justifiant la plupart des décisions « stratégiques », qu'il s'agisse d'externalisations, de fusions, d'acquisitions, de ventes, de restructurations d'activités, etc. Au centre de ce discours est apparue la « création de valeur » qui, même si elle s'adresse en priorité à l'actionnaire, est censée profiter à de nombreuses catégories d'acteurs et notamment à la collectivité prise dans son ensemble. La problématique du partage de la plus-value a été au passage proprement escamotée, la création de valeur semblant régler à la fois la question du surcroît et celle de sa répartition. Le discours fondé sur cette notion ne s'est pas seulement accompagné de la diffusion de normes de contrôle de gestion et de mesure des performances profondément renouvelées par rapport à celles des années 1960-1970. Il a pu se développer largement parce que c'est un discours de justification, au sens où l'entendent Luc Boltanski et Laurent Thévenot<sup>63</sup>, c'est-à-dire un discours qui permet de justifier un ordre social et politique et sur lequel les personnes peuvent prendre appui pour justifier leurs actions : La valeur s'est imposée comme une sorte de mot fétiche, légitimateur universel et définitif de toutes les pratiques managériales, psalmodié rituellement dans toutes les situations de justification (face aux actionnaires, face aux salariés, face à l'opinion)<sup>64</sup>. p. 140

Cependant, créer de la valeur ne suffit pas, et la question du conflit réapparaît en période de crise : lorsque les coûts associés à la création (pertes d'emploi, délocalisations, etc.) semblent concentrés sur de larges portions de la population (majeure partie des salariés, chômeurs, travailleurs précaires, etc.), tandis que les profits paraissent alimenter d'autres segments très minoritaires (actionnaires, banquiers, dirigeants, cadres supérieurs, etc.) ; et/ou lorsque les coûts semblent dépasser les bénéfices, remettant ainsi en question la notion même de création, et posant là aussi la question de savoir qui doit payer les pots cassés. p. 140-141

C'est ici que le « discours de l'évaluation » se révèle fort utile. Il remplace, complète ou précise opportunément le discours de la valeur en venant indiquer comment celle-ci est censée se créer puis se répartir. La valeur est en effet supposée créée par la mobilisation de chacun pour produire une

63 L. Boltanski et L. Thévenot, De la justification – Les économies de la grandeur, op. cit.

64 F. Lordon, L'Année de la régulation, op. cit.

performance individuelle qui, réunie à celle des autres, construit la performance globale ; puis chacun doit « recevoir ce qu'il mérite », en fonction de sa supposée contribution, elle-même produite par une anticipation de la rétribution espérée, dans une remarquable boucle autorenforçante. Il n'aura échappé à personne que la notion de « valeur » est un composant essentiel du mot « évaluation ». p. 141

Ainsi, le système d'évaluation fonctionnant comme un gigantesque producteur-distributeur de valeur, chacun recevrait sa part à l'exacte mesure de sa contribution. Le discours de l'évaluation devient à son tour un discours de justification. Il faut à cet égard observer que le principe « À travail égal, salaire égal », initialement utilisé pour éviter que ne se mettent en place des inégalités flagrantes et des discriminations entre salariés<sup>65</sup>, est devenu progressivement un argument central pour justifier la mise en œuvre de systèmes d'évaluation individualisée de la performance... aboutissant pourtant à des différences de rémunération notables. Le principe initial est devenu : « À travail inégal, salaire inégal. » p. 142

Dans tous les cas, gagner plus est présenté comme un objectif en soi assigné au travail : le travail permettrait de récupérer un gain, une part de profit régulée par la décision du salarié, dans un rapport totalement individualisé au travail où l'autre n'est présent que comme support de la comparaison avec qui la lutte pour le « plus » est l'enjeu. p. 142

Les différences devant être objectivables, elles supposent un système permettant d'aller de l'amont (la mesure de ce qui est produit par le travail de chacun) vers l'aval (ce qui est reçu pour rétribuer ce travail). Le discours de l'évaluation permet donc de justifier les différences de rétribution entre salariés. Mais surtout il permet de s'asseoir allègrement sur le problème du partage de la plus-value, celui-ci étant supposé être réglé par la juste rétribution de chacun, à la mesure de son apport. Il n'y a plus de capitaliste avide d'empocher une plus-value gagnée sur le dos du travailleur, mais un système présumé objectif répartissant ce qui doit revenir à chacun. [...] Avec le système d'évaluation, le salarié peut rire aussi : lui aussi connaît le « truc », le « secret », pour empocher sa part de profit, sa petite jouissance à lui. p. 142-143

La puissance justificatrice du discours de l'évaluation tient à ce qu'il peut s'adresser à l'ensemble des salariés et non plus seulement à des franges particulières et privilégiées. Luc Boltanski et Ève Chiapello, lorsqu'ils ont cherché à définir le « nouvel esprit du capitalisme<sup>66</sup>», se sont particulièrement intéressés au discours managérial, pour comprendre ce que le capitalisme contemporain proposait d'excitant à cette cible particulière que sont dirigeants et cadres, rouages essentiels du système car chargés d'en articuler les deux composantes antagonistes que sont le capital et le travail. [...] L'avantage du « discours de l'évaluation », c'est qu'il s'adresse à chacun, et par conséquent à tous. p. 143-144

C'est cette propriété qui a conduit à ce que les pratiques d'évaluation, initialement centrées sur des fonctions particulières – la vente par exemple – ou des niveaux hiérarchiques très élevés – dirigeants –, s'étendent progressivement à d'autres catégories de salariés. p. 144

### ***Sans conflit, pas d'autre***

65 Ce principe a été posé pour la première fois dans un arrêt de principe de la chambre sociale de la Cour de cassation en date du 29 octobre 1996 (Cass. soc. 29 octobre 1996, n° 92-43.680, Sté Delzongle c/ Ponsolle).

66 L. Boltanski et È. Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Le caractère mobilisateur du discours sur l'évaluation repose donc sur le fait qu'il permet de passer d'une « valeur pour l'actionnaire » à une « valeur pour le salarié » dont on reconnaît la valeur, la contribution à la valeur créée et que l'on récompense en conséquence. Dans ce cadre, la valeur qu'il s'agit de mesurer et de rétribuer n'est pas dans tous les cas directement monétaire. p. 145

Ainsi sont masquées les tensions entre les différentes catégories d'acteurs : salariés et actionnaires ; fonctionnaires, État et citoyens ; salariés de la base et dirigeants ; etc. Masquées et pas pour autant effacées, car elles peuvent simplement cesser d'apparaître comme des enjeux de mobilisation collective. p. 145

Les aspects organisationnels, les moyens mis ou non à disposition des centres, ne sont pas pris en compte ; seul est considéré le résultat sur lequel porte l'évaluation – la fameuse satisfaction client –, et chacun doit s'en sentir personnellement responsable. Le conflit potentiel qui pourrait senouer entre les salariés des centres et les dirigeants du siège allouant les moyens est escamoté. De plus, quand le chiffre d'affaires et les profits augmentent, l'enveloppe consacrée à la prime à la satisfaction n'augmente pas (trivialement : le gâteau augmente, mais la part dévolue aux salariés n'augmente pas). Cette prime sert donc simplement à organiser la compétition entre centres et à décourager les salariés d'entreprendre des actions collectives pour revaloriser le salaire de base, qui reste très faible. En d'autres termes, la compétition permet d'empêcher un engagement des salariés dans un conflit collectif pour le partage de la valeur ajoutée. p. 146

Les salaires de base ont toutes les chances de rester faibles, et les primes d'être activement recherchées, car elles représentent le seul espoir de mettre du beurre dans les épinards (et parfois même simplement d'acheter les épinards). p. 147

Mais ce mécanisme ne fonctionne que parce qu'il vient rencontrer le désir de chacun de ne pas avoir affaire à l'autre, cet autre de chair avec qui il faudrait se mettre d'accord sur des revendications communes, construire une action collective nécessairement incertaine, demandant de créer des liens et de s'engager vis-à-vis d'autrui. p. 147

Cerise sur le gâteau, le système d'évaluation donne même la bonne conscience de ne rien avoir affaire avec/de l'autre. C'est toute sa perversion que de laisser croire que chacun participe à un vaste projet et que la somme des contributions strictement individuelles produit un grand bien collectif, dont il s'agit de récupérer une petite part. L'individualisme devient alors grandiose, moralement souhaitable, puisqu'il contribuerait au bien collectif, au progrès, à la croissance, etc. p. 147-148

### ***L'individu désencastré et l'explosion de l'envie***

Le système d'évaluation promet un individu dégagé de toutes les subordinations, de toutes les appartenances, qui ne serait redevable de rien à personne ; un individu maître de la jouissance qu'il tire du système. Paradoxalement, remiser l'autre de chair (et de symptôme) se fait à la condition de mobiliser un autre imaginaire : abstractisé, désubstantialisé, sans aspérités, réduit à une image tendue en miroir devant soi, rival ou modèle. C'est un autre avec qui aucun lien ne peut se créer, une figure fantomatique qui sert de prétexte à engager la compétition. p. 148

Mais quelle naïveté de croire que la question épineuse de l'autre – collègue, chef ou actionnaire – pourrait être ainsi définitivement réglée ! Le système d'évaluation est supposé jouer un rôle de grand pacificateur : chacun accepterait ce qu'il obtient dès lors que cela résulte d'une épreuve,

celle-ci réglant la question du rapport à l'autre. Dans une telle organisation, personne n'est censé se plaindre et chacun est prié d'endosser le costume du « bon perdant » qu'on a pris soin de lui tendre (voir chap. 3). Mais c'est oublier qu'une société dans laquelle les moindres différences semblent justifiées objectivement (une « société bien ordonnée ») est justement celle où l'envie et le ressentiment sont le plus susceptibles de se déchaîner. Car l'individu étant devenu le « réceptacle unique des valeurs<sup>67</sup>», il n'y a aucun moyen d'attribuer son infortune aux circonstances, au hasard, à une cause supérieure, bref à une extériorité. Elle doit être attribuée à une cause personnelle, sans aucune circonstance atténuante. Dans nombre de sociétés traditionnelles, on laissait à une extériorité le soin de partager afin de disposer d'une explication pacifiante et collectivement acceptable des différences : ainsi, la distribution des terres se faisait par tirage au sort, comme l'indique déjà le livre de Josué à propos de la Terre promise, les plus mal lotis ne pouvant alors pas imputer leur mauvaise fortune à leur voisin. De même « chez les Anciens, la méthode démocratique de désignation des gouvernants est le tirage au sort. Montesquieu et Rousseau y font encore référence de manière positive. L'élection participe par contraste de l'esprit aristocratique<sup>68</sup>». On peut également déléguer le choix de ceux qu'il faut sacrifier au hasard : c'est le fameux tirage au sort pour savoir qui doit être mangé ou abandonné en cas de naufrage. Le hasard peut être aussi celui que décrit l'anthropologue de l'envie Foster<sup>69</sup> à propos des sociétés paysannes traditionnelles du Mexique dans lesquelles il est possible de dire, de façon vraisemblable, à propos d'un membre de la communauté qui améliore sa position : « Celui-ci a plus que nous, mais c'est parce qu'il a découvert un trésor caché ou parce qu'il a gagné à la loterie et nous n'avons donc pas à l'envier. » Comme le souligne le philosophe Jean-Pierre Dupuy, « le hasard incorporé dans ces diverses institutions n'est pas interprété comme hasard au sens moderne du terme (l'aléa...). Le hasard primitif a un sens, et ce sens assigne la responsabilité de la décision à un extérieur, à une transcendance. Il y a un sujet du hasard et ce sujet est extérieur à la sphère des hommes<sup>70</sup>». La possibilité de rendre compte des succès de l'autre en les attribuant au destin, au hasard ou à des forces incontrôlables permet de préserver l'équilibre psychologique de ceux qui sont en situation temporaire d'infériorité – qui ont même ainsi la possibilité de penser qu'ils seront à leur tour favorisés par de tels facteurs. Leurs qualités personnelles ne sont pas impliquées, ils n'ont pas à reconnaître leur propre infériorité et donc pas à envier leur voisin plus heureux. p. 148-150

Avec les systèmes d'évaluation contemporains, bien au contraire, tout hasard semble exclu, chacun est prié d'assumer sa condition dans le système. Toute différence doit être attribuée à des facteurs personnels, ce qui, les écarts étant généralement rendus publics et parfois mis en scène (par l'affichage des « performances », l'organisation de cérémonies de remise de récompense, etc.), ne peut que renforcer l'envie. Il ne reste plus à l'individu qu'à lutter à mort avec de petits autres vis-à-vis desquels il ne peut plus ressentir qu'envie et ressentiment. Ainsi, le désir d'être débarrassé de l'autre de chair aboutit paradoxalement à accroître la charge névrotique et mortifère du rapport à l'autre, devenu entre-temps une figure spectrale et abstraite, prétexte à organiser les épreuves qui comptent pour l'évaluation. p. 150

## 6. L'évaluation et la reconnaissance impossible

67 J.-P. Dupuy, Avions-nous oublié le mal ?, op. cit. , p. 89. Voir également à ce sujet mon livre sur les ravages de l'envie en contexte de travail, B. Vidaillet, Les Ravages de l'envie au travail , op. cit.

68 J.-P. Dupuy, Avions-nous oublié le mal ?, op. cit. , p. 105.

69 G. M. Foster, « The Anatomy of Envy : a Study in Symbolic Behaviour », Current Anthropology, n ° 13 (2), 1972.

70 J. P. Dupuy, Avions-nous oublié le mal ?, op. cit., p. 106.

Alors que j'étais en cours d'écriture de ce livre, il est régulièrement arrivé qu'on m'en demande le sujet. Sans entrer dans le détail, je répondais par exemple : « Je fais l'hypothèse que si les pratiques d'évaluation se développent dans toutes les organisations, c'est que, bien que les gens se plaignent de leurs effets, ils sont quand même consentants, et même qu'ils désirent être évalués. Je cherche à comprendre ce que les gens cherchent à travers l'évaluation. » Presque aussitôt, la réponse fusait, invariablement identique d'un interlocuteur à l'autre : « Mais les gens veulent être reconnus, ils ont besoin de reconnaissance, c'est pour ça qu'ils veulent être évalués ! » Bref, circulez y'a rien à voir. p. 151

De même, chez les étudiants soumis au « cas Scrabble » exposé au chapitre 3, je fus frappée que nombre d'entre eux attribuent la supposée démotivation des ouvriers à un « manque de reconnaissance ». Les cadres sont blâmés pour leur incapacité à « donner des signes de reconnaissance » aux opérateurs. Ceux-ci n'auraient pas de moyens de « savoir si on est ou non content d'eux », ils ne sauraient pas « si ce qu'ils font est bien ou pas et se désintéressent de leur travail ». Cette analyse erronée conduit ensuite les mêmes étudiants à proposer de mettre en place un système d'évaluation individuelle relayé et animé par le supérieur hiérarchique. La reconnaissance par le système, supposée indispensable à la motivation des opérateurs, doit s'appuyer sur des éléments tangibles, « objectifs ». Et la manière d'exprimer la reconnaissance devrait elle aussi être objectivée, sous la forme de « primes individuelles de performance ». On remarque où s'opère la distinction entre opérateurs et cadres : les uns attendraient des autres qu'ils leur donnent les moyens de se mettre en mouvement au travail – procédures à suivre, objectifs à atteindre, marques de reconnaissance, indication des limites à ne pas franchir. p. 152

Cependant, parallèlement à cette évidence selon laquelle la demande d'être évalué procéderait d'un besoin de reconnaissance, une sociologue comme Marie-Anne Dujarier établissait dans ses recherches des constats similaires aux miens, relevant avec étonnement que l'accroissement de la plainte sur le manque de reconnaissance se développait en même temps que se multipliaient les outils d'évaluation pourtant censés répondre à cette plainte [...]. p 152-153

### *Le sujet et la reconnaissance par l'Autre*

Pour aborder la question de la reconnaissance, je me référerai une nouvelle fois à la conception lacanienne de la subjectivité. Lacan définit le sujet par son « manque-à-être » : rien ne nous leste ; le sujet existe mais n'a pas d'essence. C'est cela qu'expérimente chacun lorsqu'il se pose la vertigineuse question de savoir « ce qu'il est », « qui il est » : il n'y a jamais de réponse satisfaisante à la question « qui suis-je ? ». [...] Pour aborder la question de la reconnaissance, je me référerai une nouvelle fois à la conception lacanienne de la subjectivité. Lacan définit le sujet par son « manque-à-être » : rien ne nous leste ; le sujet existe mais n'a pas d'essence. C'est cela qu'expérimente chacun lorsqu'il se pose la vertigineuse question de savoir « ce qu'il est », « qui il est » : il n'y a jamais de réponse satisfaisante à la question « qui suis-je ? ». p. 153-154

Pour comprendre cela, revenons à la fameuse scène du stade du miroir que j'ai déjà évoquée : l'enfant ne se reconnaît comme « je », ne s'éprouve comme « je », qu'au moment où l'image de lui qui lui est tendue dans le miroir est authentifiée comme étant « lui » par un Autre (un adulte référent à ses côtés). Il a tout d'abord besoin du regard de l'Autre, puisque c'est par lui que se constitue son moi. Il a également besoin de la voix et des mots de l'Autre puisque c'est cet Autre qui lui dit : « Regarde, c'est bien toi là. » Il est fréquent que l'Autre associe son prénom à ce « toi ». Le sujet peut ainsi relier son prénom à une image de lui-même. Son « moi » se précipite (au sens où on emploie ce terme en chimie), prend consistance, au prix d'une double aliénation : le sujet « se

reconnaît » dans une image qui lui apparaît initialement comme celle d'un autre ; cette reconnaissance suppose d'abord la reconnaissance de/par l'Autre. Cet Autre est pour Lacan l'Autre symbolique (raison pour laquelle on l'écrit avec un A majuscule) : même s'il s'agit d'une personne réelle, cet Autre parle, utilise des mots, des signifiants, qui renvoient à un ordre plus vaste, préexistant à l'enfant, l'ordre du langage, avec ses règles et ses lois propres, qui lui a indiqué une place, avant même sa naissance, dans une filiation (son nom) et dans le désir de ses parents. p. 154-155

Cette opération de reconnaissance se reproduit régulièrement, notamment à chaque fois qu'un nouveau signifiant est « collé » sur le sujet (lorsqu'il est amené à occuper une nouvelle place par exemple, à avoir un nouveau titre, un nouveau grade, à se marier et à devenir « mari de » ou « femme de », à devenir « père » ou « mère », etc.). Il faut alors qu'à son tour il parvienne, par le regard de l'Autre, à faire correspondre une image à cette place qui lui est donnée dans le système symbolique.p. 155

Le sujet ne se constitue donc qu'au champ de l'Autre. Et celui-ci disant : « Tu es cela », « Tu es Untel », il attache des signifiants à l'image. Or ceux-ci ne peuvent être définis que par d'autres signifiants. Il n'y a donc aucun sens en soi à être « ceci » ou « cela », « Untel » ou « Une telle ». Le sujet a beau être reconnu en tant que « ceci », ou « cela », il ne sait pas pour autant « qui il est » ni « ce qu'il est » : il est simplement « un signifiant pour un autre signifiant ». C'est ici que se constitue quelque chose d'essentiel dans la subjectivité : le sujet est divisé par le langage, puisque d'un côté il est nommé, et de l'autre il n'a pas accès à ce que signifie ce par quoi il est nommé. Le sens de qui il est pour l'Autre, ce qu'il est dans le désir de l'Autre, est définitivement perdu. Mais c'est précisément dans cet interstice que peut se loger le désir du sujet lui-même, alimenté par ce manque fondamental. On voit le paradoxe de cette opération de reconnaissance : c'est lorsque le sujet est reconnu par l'Autre que se pose en même temps l'énigme insoluble de ce qu'il est pour l'Autre. Cette impossibilité, liée à la nature même du langage, met son désir en route. C'est pourquoi Lacan écrit que le désir du sujet est toujours désir de l'Autre, entendu au sens de désir pour l'Autre et de désir d'être désiré par l'Autre ; dit autrement, le sujet désire depuis la place de l'Autre.p. 155-156

Le fameux « besoin de reconnaissance » est, dans cette optique, impossible à résoudre définitivement puisque la reconnaissance par l'Autre réouvre toujours une forme d'énigme pour le sujet quant à ce qu'il est. Le processus est dialectique. Le problème – l'arnaque, même – est alors de faire comme s'il était possible de répondre au « besoin de reconnaissance » une fois pour toutes. Or, c'est ce que l'on prétend faire avec les systèmes d'évaluation : on aurait enfin trouvé la manière de satisfaire en continu le besoin de reconnaissance de l'individu au travail en lui donnant un retour permanent sur son travail, via une note et des « signes de reconnaissance » (primes, etc.). C'est cette supercherie que je vais m'efforcer de mettre en évidence : l'évaluation est une fausse opération de reconnaissance qui ne fait qu'alimenter le besoin de reconnaissance tout en prétendant y répondre. p. 156

### ***Regard et évaluation***

L'évaluation convoque sans cesse, et à un point jamais égalé dans l'histoire, « témoins, preuves, répétitions, ainsi que tout un réseau d'appareils destinés à assurer [le respect du résultat] 4 ». Elle est rendue possible par l'appareillage technologique le plus sophistiqué destiné à « capter » un ensemble de données concernant les évalués tout à fait gigantesque (au sens où les calculs effectués échappent aux possibilités de calcul humaines et ne sont rendus possibles que par l'informatique), même si la note finale condensée peut paraître particulièrement simplificatrice. [...] L'informatique

est ici mobilisée au service d'un regard doté de capacités surhumaines, pouvant « voir » et rendre visible ce qui ne pourrait jamais l'être par aucun être humain. p. 157

L'omniprésence du regard dans l'évaluation passe aussi par la diffusion des résultats obtenus. p. 158

Le lien manifeste entre évaluation et regard a été relevé et commenté par des chercheurs mobilisant la pensée de Michel Foucault pour en dénoncer le caractère disciplinaire et normalisateur : l'évaluation s'inscrit dans une technique propre à « l'art néolibéral de gouverner<sup>71</sup> » en tant que dispositif de normalisation et de contrôle visant à accroître considérablement l'« utilité » des personnes qui travaillent<sup>72</sup>. De mon point de vue, cette conception est cependant insuffisante, car elle ne permet pas de comprendre précisément en quoi la présence de ce regard omniprésent vient croiser une demande psychique du sujet. p. 158-159

### ***Un Autre qui « dit quand ça va et quand ça va pas »***

L'Autre se manifeste aussi dans l'évaluation comme l'équivalent d'une parole portée sur le salarié : il ne se contente pas de « voir » ce que fait et produit celui ou celle qui travaille ; il lui donne une appréciation, une note, lui attribue une grandeur, ainsi que nous l'avons développé. Cette grandeur peut ensuite être traduite en primes, cadeaux, promotions, etc. Elle est censée dire quelque chose d'essentiel sur le salarié, et notamment lui dire en quelle mesure il correspond ou non aux attentes portées sur lui<sup>73</sup>. p. 159

Cette parole peut venir de la hiérarchie. Ainsi le directeur général de Carglass, évoquant les salariés de l'entreprise, explique dans un documentaire : Pour qu'ils [les « collaborateurs »] soient heureux, il faut qu'ils aient des patrons qui les respectent, qui les écoutent, qui leur donnent une vision [...], un patron qui soit capable de les développer, de les pousser, de les coacher, c'est-à-dire, de leur dire quand ça va et quand ça va pas<sup>74</sup>.

Plus loin, on entend un cadre du service des ressources humaines, formant des directeurs de centres Carglass à leur « fonction de manager » : La notion de reconnaissance vis-à-vis des gens avec qui on travaille, passe par le fait de leur donner des repères, c'est-à-dire de leur dire quand ça va bien, et aussi de leur dire quand ça va pas bien . Y'a des choses dont on est content, bravo [il applaudit]. Et puis y'a des choses dont on n'est pas content, pas bravo. Donc je vous propose qu'on s'entraîne à ces notions de repères, de reconnaissance, à travers des entretiens de félicitations et des entretiens de recadrage<sup>75</sup>.

Le lien est ici explicitement fait entre le besoin de reconnaissance et l'évaluation. p. 159-160

Ces exemples mettent bien en évidence l'attente vis-à-vis d'un Autre censé dire quelque chose de décisif sur soi, notamment si « on est bien ou pas bien ». Peu importe que l'Autre soit un ordinateur. p. 161

71 R. Gori et M. J. Del Volgo, « L'idéologie de l'évaluation : un nouveau dispositif de servitude volontaire ? », art. cit.

72 G. Agamben. Qu'est-ce qu'un dispositif ? Paris, Payot & Rivages, 2007 ; I. Bruno, « La recherche scientifique au crible du Benchmarking . Petite histoire d'une technologie de gouvernement », Revue d'histoire moderne et contemporaine , n° 55-54 bis , 2008, p. 28-45.

73 Il serait faux de prétendre que c'est le travail qui est évalué et pas le salarié : on parle du « h-index d'un chercheur », d'un « top-vendeur », d'un « excellent performer », etc. Dejours (L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation , op. cit. ) montre bien qu'avec les systèmes d'évaluation contemporains, on est passé de l'évaluation du travail à l'évaluation des personnes.

74 J. R. Viallet, La Mise à mort du travail , Yami 2 Productions, 2009. C'est moi qui souligne.

75 Ibid.

### ***La reconnaissance impossible***

La configuration qui vient d'être décrite ne vous rappelle-t-elle rien ? Le sujet ne sait rien de lui et seul le regard et la parole de l'Autre lui permettraient de se reconnaître, en l'occurrence dans la note attribuée à laquelle il s'identifie. p. 161

Dans cette dernière, il est essentiel que le sujet ait au préalable été reconnu par l'Autre, qui lui a attribué un nom, un prénom, a défini son sexe, lui a attribué une place (fils de, fille de, sœur de, etc.), pour qu'il puisse alors se reconnaître dans l'image qui lui est tendue ; ces attributions ne sont pas provisoires, et généralement, elles sont même définitives. La reconnaissance symbolique permet la reconnaissance imaginaire. Bien sûr, comme nous l'avons déjà dit, cette reconnaissance est insuffisante à combler le manque-à-être du sujet, et même elle fait émerger le mystère de ce que le sujet est « vraiment » pour l'Autre. Mais c'est précisément ce mystère qui fait surgir le désir du sujet. p. 162

Au contraire, dans l'évaluation, la place du sujet n'est pas définie au préalable. C'est la note obtenue à l'évaluation qui est censée indiquer la position du sujet par rapport à d'autres sur une échelle. Elle la détermine provisoirement, comme nous l'avons dit : il n'y a pas de places différenciées, distinctives, auxquelles le sujet serait, quoi qu'il arrive et quoi qu'il fasse, associé ; la place de chacun se joue et se rejoue sans fin sur la base des évaluations constantes dont il fait l'objet ; chaque place est relative et provisoire (c'est une position plutôt qu'une place), elle ne définit rien. Il n'y a donc pas d'inscription du sujet dans le Symbolique et par conséquent, il n'y a pas de reconnaissance possible. p. 162

C'est un cercle vicieux. Car moins les conditions de la reconnaissance par l'Autre sont réunies, plus la demande de reconnaissance augmente, s'intensifie, et plus le sujet dépend de la parole et du regard de l'Autre pour lui dire « ce qu'il est », « ce qu'il vaut », etc. Plus ses bases identitaires sont fragilisées, plus son angoisse existentielle augmente, et avec elle la problématique de la reconnaissance. Et les pratiques d'évaluation, tout en contribuant à rendre la reconnaissance impossible, promettent pourtant au sujet de disposer d'un « retour » (encore mieux en anglais : un feedback !) permanent sur lui censé lui donner consistance. Mais à peine l'annonce est-elle faite qu'on attend la prochaine évaluation pour savoir de nouveau si on est « bien ou pas bien ». Ces pratiques répondent donc à la demande du sujet d'être vu et parlé par l'Autre, de façon à être visible sans aucune opacité à ses propres yeux, sans que cela s'accompagne de cette énigme relative à ce que signifie être « ceci » ou « cela ». p. 162-163

Alors que la reconnaissance symbolique fait naître chez le sujet l'angoisse de ne pas savoir ce qu'il est dans le désir de l'Autre tout en étant agi par ce désir, l'illusion de l'évaluation est que tout de soi serait accessible, rendu visible à soi. Il y a ici l'idée folle d'un collage total, d'une coïncidence parfaite entre intérieur et extérieur, dans un désir de s'identifier totalement, sans reste, à ce que l'Autre nous renvoie. p. 163

### ***Reconnaissance et place***

Nous avons vu que, dans le stade du miroir, il fallait que le sujet ait été reconnu dans l'ordre symbolique pour pouvoir se reconnaître dans sa propre image, cette reconnaissance restant partiellement insatisfaisante comme nous l'avons souligné. Dans le champ du travail, la seule reconnaissance qui vaille, c'est-à-dire qui soit capable de lester suffisamment le sujet, est une reconnaissance d'ordre symbolique passant par la nomination, par le fait d'être à un poste, d'avoir



un statut, en un mot d'avoir une place garantie dans l'organisation. Cette place reconnaît l'individu en soi, le fait que, s'il est là, c'est qu'il en a les capacités, parce qu'il a réussi un examen, un concours, un recrutement, possède une expérience, etc. Cette place l'inscrit dans une histoire : il a un passé et un avenir, qui se lisent au travers des places occupées. Celle qu'il occupe à un moment donné n'a pas vocation à effacer les précédentes mais bien au contraire à leur succéder au sein d'une trajectoire professionnelle. À partir de là, le travail peut se faire sans que l'individu soit incessamment en quête d'un regard extérieur porté sur lui et ce qu'il fait. Il peut tirer une satisfaction du travail lui-même, parce que son résultat n'est pas susceptible de remettre en question en permanence sa place dans l'organisation. L'Autre est ainsi, d'une certaine manière, mis à distance. p. 163-164

Quand la reconnaissance par la place a eu lieu, la reconnaissance du travail lui-même vient « en plus », comme un élément certes non négligeable, mais auquel celui ou celle qui l'effectue n'est pas sans cesse rivé. Elle se produit souvent par le biais des pairs, de ceux qui font le même travail et vont confirmer plus ou moins discrètement le travail réalisé, de manière plus ou moins attendue, parfois totalement imprévisible, comme dans l'exemple suivant. p. 164

Sa place au sein du groupe des conducteurs, sa légitimité dans son métier (il est formateur, ce qui atteste de fait son expérience et ses compétences) lui permettent de se reconnaître suffisamment dans ce qu'il fait sans qu'il attende avec angoisse ou excitation un jugement extérieur censé lui révéler quelque chose d'essentiel sur lui. p. 165

C'est précisément l'inverse que proposent les pratiques d'évaluation en essayant d'exploiter la demande de reconnaissance adressée à l'Autre par le sujet, pour le mettre dans une tension permanente. Mais cela ne fonctionne pas, et la raison pour laquelle la fameuse « plainte » relative au manque de reconnaissance ne cesse d'augmenter quand se développent les pratiques d'évaluation. p. 165

### ***Légitimité et évaluation à l'hôpital***

J'illustrerai mes propos en puisant dans la passionnante enquête menée à l'hôpital par le sociologue Nicolas Belorgey, sur les « réformes » introduites dans les services d'urgence. [...] La première ligne de partage entre ceux qui coopèrent aux « réformes » et les autres tient au statut : elle distingue les agents publics, tels les directeurs d'hôpitaux, des agents privés, tels les consultants. [...] Or, les fonctionnaires et les agents privés se situent très différemment au regard de ces deux dimensions. Les premiers, parce qu'ils ont passé des concours réputés difficiles après des études exigeantes, ont réglé la question de leur légitimité institutionnelle. La concurrence et la compétition se sont faites pour l'essentiel en amont de leur recrutement, ce qui leur permet désormais de consacrer un moindre effort à la valorisation de soi. [...] Au contraire, les seconds doivent en permanence réaffirmer leur légitimité et faire preuve de leur valeur et de leur utilité sans cesse contestables. Leur absence de statut clair (à quel titre sont-ils là ? comme émissaires des directions ? des tutelles hospitalières ? comme aide réelle pour améliorer le fonctionnement des services ?), leur défaut de légitimité tant au plan médical qu'au plan de leur connaissance des contraintes et modes de fonctionnement administratifs propres à l'hôpital, la précarité de leurs contrats, ponctuels et de courte durée, leur extrême dépendance aux donneurs d'ordre que sont l'AAES ou les directions d'établissement, ainsi que la concurrence permanente qui ne cesse de se rejouer avec d'autres cabinets pour obtenir de nouveaux contrats, les privent de la possibilité de s'inscrire dans un ordre symbolique qui leur attribuerait une place bien différenciée et suffisamment stable. C'est pourquoi ils ne peuvent qu'être conduits à démontrer sans cesse leur légitimité au moyen d'indicateurs de

performance censés les évaluer et ainsi donner la preuve de leur utilité. Les fonctionnaires, eux, peuvent atteindre une plus grande distanciation par rapport aux normes nouvelles lorsqu'ils estiment qu'elles nuisent à la qualité de l'exercice de leur métier, et surtout accorder peu de crédit aux évaluations dont ils font l'objet au regard de ces normes. p. 167-168

### ***Established et outsiders***

Après s'être penché sur les acteurs intermédiaires, Nicolas Belorgey décortique les services d'urgence eux-mêmes. Il analyse précisément les profils de ceux qui résistent et de ceux qui sont favorables aux réformes. p. 168

Or, si l'influence de l'âge et de la génération entraîne bien des différences dans les attitudes à l'égard du travail, le sociologue montre que ces dernières sont d'une autre nature. p. 169

Elles sont en effet essentiellement liées à des différences de statut : l'ancienneté confère en général un meilleur statut, une plus grande stabilité, une assurance professionnelle plus établie, une meilleure reconnaissance professionnelle et sociale, ce qui peut permettre de résister relativement bien aux logiques managériales. [...] Cependant, une telle lecture serait encore trop simplificatrice. Le sociologue observe également chez certains « jeunes » une forte résistance aux « innovations managériales ». À y regarder de près, il constate que ceux qui résistent le font également au nom d'une conception exigeante de leur métier et d'une revendication de professionnalisme. p. 169

Pour résumer donc, ceux qui sont en mesure de résister à l'instauration d'un système d'évaluation basé sur des indicateurs qu'ils estiment néfastes à la qualité des soins sont ceux que Nicolas Belorgey appelle les « established », bien reconnus professionnellement et socialement, bien établis dans leur métier et/ou dotés d'un certain capital professionnel. Il les oppose aux « outsiders<sup>76</sup>», moins bien reconnus, souvent plus récents, et moins dotés en capital social et professionnel. p. 169-170

La dépendance à sa hiérarchie et au regard qu'elle porte sur soi est un élément essentiel qui peut expliquer la plus ou moins grande demande ou au contraire la résistance à être évalué. p. 172

À la question « Votre travail est-il reconnu à sa juste valeur ? », 42 % des médecins répondent ne pas savoir ou ne répondent pas. Les médecins semblent donc globalement assez peu sensibles à l'idée que leur administration ou leur chef de service se fait d'eux, et semblent même assez embarrassés par la question de leur reconnaissance. À l'inverse, pour les paramédicaux, plus encadrés, moins autonomes et plus dépendants de leur hiérarchie, la question paraît faire sens et être importante à leurs yeux. p. 172

### ***Le tonneau des Danaïdes de la reconnaissance***

On peut déduire de cette enquête que plus les personnes qui travaillent disposent d'autonomie dans leurs pratiques et se sentent légitimes dans leur travail, moins elles sont susceptibles d'être sensibles aux évaluations extérieures et donc aux réformes proposant de piloter leur activité par des critères qu'elles n'ont pas choisis, dont elles ne sont pas maîtres, et qui prétendent apporter une contrainte et une normalisation forte de leur activité en échange d'une meilleure visibilité dans le système

76 N. Belorgey reprend ici la distinction établie par N. Elias et J. Scotson dans leur étude des habitants d'une petite ville anglaise. Voir N. Elias et J. Scotson, Logiques de l'exclusion. Enquête sociologique au cœur des problèmes d'une communauté, Paris, Fayard, 1997 [1965].

(visibilité auprès de leur hiérarchie, meilleure mise en avant de leurs « performances », etc.). p. 172-173

Ainsi, pour la plupart des médecins, l'évolution dans la carrière impose le franchissement d'étapes successives, marquées par des concours, des changements de statuts bien balisés et ritualisés (externe, interne, chef de clinique, praticien hospitalier, etc.), ainsi qu'une hiérarchie clairement identifiée. Le compagnonnage est également présent lors de nombreuses étapes, ce qui permet, lentement mais sûrement, d'accompagner l'évolution et l'accroissement progressif de légitimité. Ce développement s'inscrit dans un cadre symbolique porté par une longue tradition, opérant sur un territoire précis, encadré par des règles strictes et même par certaines lois, contrôlé par de nombreuses instances (universitaires, étatiques, etc.). Tous ces aspects sont essentiels si l'on veut comprendre comment se mettent en place les conditions permettant à un professionnel d'asseoir progressivement sa légitimité et surtout d'intégrer une identité professionnelle suffisamment forte pour ne pas avoir besoin de signes permanents supposés objectiver sa valeur. p. 173

Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas de cadre symbolique pour lester les personnes qui travaillent, leur donner un statut associé à une place bien identifiable, ou lorsqu'il existe un cadre mais qu'il n'a pas permis d'y occuper une place (c'est le cas des outsiders décrits plus haut), la lutte pour se « faire reconnaître » va de pair avec une demande d'évaluation. p. 173

Pour employer une métaphore, on pourrait comparer la demande de reconnaissance au tonneau des Danaïdes, impossible à rendre étanche. La seule chose qui puisse être faite est de créer les conditions pour que le trou par lequel s'écoule l'eau soit plus ou moins ouvert. Or, plus on prétend évaluer au plus près, a posteriori, ce qu'a effectué l'individu et le récompenser en fonction, plus on élargit le trou ; plus on crée une instabilité identitaire qui ne peut qu'alimenter la demande sans fin d'être « reconnu ». La seule manière de ne pas réouvrir en permanence le trou de la reconnaissance, impossible à colmater, est d'attribuer une place au sujet. p. 173-174

## **7. Un client à faire jouir**

Alors que le discours de la valeur mobilisait en l'actionnaire une figure essentielle de justification, le discours de l'évaluation s'appuie sur des figures plus faciles à légitimer car susceptibles de susciter une identification plus large, chacun étant consommateur, usager de services publics et contribuable. p. 175-176

La place essentielle prise par le client, le consommateur ou l'utilisateur dans les processus organisationnels contemporains a été bien mise en évidence par certains sociologues<sup>77</sup>. Deux aspects ont été relevés. Tout d'abord, le client apparaît comme une figure rhétorique. C'est en son nom que sont justifiées certaines « réformes », « modernisations », « restructurations » et « rationalisations » : il s'agit de rester « compétitif », de permettre au client « de payer moins cher », d'avoir un « meilleur service ». C'est en son nom que l'on intensifie le travail, que l'on met en place de nouvelles procédures [...] que l'on modifie le droit du travail. p. 176

<sup>77</sup> C'est le cas notamment de Marie-Anne Dujarier. Voir M.-A. Dujarier, *Le Travail du consommateur – De McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte, 2008, et M.-A. Dujarier, « Le consommateur contre le salarié ? Relations de service et rapports sociaux de production », [http://gree.univ-nancy2.fr/digitalAssets/50938\\_DUJARIER.pdf](http://gree.univ-nancy2.fr/digitalAssets/50938_DUJARIER.pdf)

Marie-Anne Dujarier a ainsi identifié trois formes de la mise au travail du consommateur qui génère gratuitement de la valeur pour l'organisation. En premier lieu vient l'externalisation de tâches simplifiées : à la pompe, le client fait le plein et procède à l'encaissement lui-même quand il fallait autrefois un pompiste et un caissier ; chez lui, il réserve et imprime son billet de train, etc. En deuxième lieu vient la captation de productions bénévoles : ainsi lorsque les utilisateurs de logiciels sont incités à remonter au concepteur les « bugs » détectés mais également les ficelles et trucs inventés pour y faire face. Enfin a lieu la délégation du travail d'organisation : le client devient manager de proximité, son simple nom suffit à mettre la pression et à augmenter la concentration du salarié dans sa tâche, c'est lui qui l'évalue via des enquêtes de satisfaction ou l'incitation qui lui est faite de formuler toute plainte concernant le service rendu. p. 177

### ***Un client qui fait « waouh »***

« Le Client » est présenté comme Un, homogène, obsédé par sa jouissance qu'il s'agit de contenter : un client qui sait ce qu'il veut et qui en veut au-delà même de l'imaginable. C'est moins le fait que ce soit lui qui évalue le salarié et décide de ses primes qui est remarquable ici, que la justification ultime du système d'évaluation des salariés : il faut faire jouir le client. Que se joue-t-il pour celui ou celle qui travaille, qui explique que la figure du client-à-faire-jouir peut fonctionner ? p. 179

### ***Le fantasme pervers***

Mon hypothèse ici est que « faire jouir le client » s'inscrit dans un fantasme pervers auquel le sujet peut adhérer, parce qu'il lui donne l'illusion de pouvoir transcender un manque fondamental, en étant l'objet capable de satisfaire entièrement l'Autre, de le compléter totalement, de lui donner la jouissance qu'on croyait perdue, et ainsi de ne pas être lui-même soumis à la perte de la séparation. p. 181

Dans ce scénario fantasmatique, l'Autre, le Client, sait ce qu'il veut : la jouissance totale. [...] Et c'est le salarié de Carglass qui sait comment procurer cette jouissance, qui est détenteur de ce savoir-faire très particulier. Il s'agit d'être unique, irremplaçable. p. 181

Dans ce contexte, on voit que la prime importe moins par sa valeur que par sa capacité à révéler les talents du salarié pour se faire l'objet – et par là le maître – de la jouissance du client. p. 181

### ***« Dans l'intérêt du patient »***

#### ***Un citoyen qui en veut pour son argent***

Et puis l'usager n'est pas qu'usager. De plus en plus, il est invoqué comme contribuable, comme citoyen. [...] « Le citoyen, celui qui paie des impôts, veut, et c'est légitime, savoir ce qu'on fait de son argent », « La société veut être sûre que son argent est bien employé, bien utilisé », « Nous devons montrer au financeur que nous faisons bien notre travail, que nous sommes utiles, que l'argent qu'on nous donne sert bien à quelque chose. Pourtant, tous mettaient en avant les souffrances et les difficultés engendrées par la pression des chiffres et l'invasion des méthodes de management du secteur privé dans leur activité. Mais ils restaient incapables de remettre en cause ce discours centré sur « l'évaluation de la performance » : il y aurait un grand Autre, une Société civile, un Citoyen, tapi à la sortie de l'hôpital, de Pôle emploi ou de l'école, et obsédé qu'on lui « rende des comptes », capable de juger infailliblement des résultats, de ce qui est produit pour Lui. » p. 185-186

Ce qui est remarquable est la construction proprement fantasmatique de la figure en surplomb du Citoyen, sujet homogène sans faille, sans contradictions, sachant exactement ce qu'il attend, ce qu'il veut de tel ou tel service public, comment il compte y recourir pour répondre à des besoins parfaitement identifiés. Bien entendu, ce Citoyen n'existe pas, il vient masquer « l'hétérogénéité des positions sociales des différents groupes ainsi transformés en un improbable sujet collectif<sup>78</sup> » p. 186

Il ne s'agit pas ici de soutenir que les organisations publiques n'auraient pas à justifier de l'argent qu'elles utilisent. Cette justification s'est toujours faite, le propre des administrations et de la bureaucratie étant de travailler sous de très nombreux mécanismes de contrôle. Mais il faut souligner ce tournant rhétorique aux conséquences bien réelles pour l'activité de nombre de personnes, qui consiste à s'appuyer sur la figure abstraite d'un Citoyen parfaitement au fait de ses besoins pour justifier qu'on se fasse l'objet de sa jouissance. p. 186-187

## **8. L'engrenage de l'évaluation**

Mais le piège est redoutable, car lorsqu'on commence à l'introduire dans une organisation, il devient très difficile de faire machine arrière. L'évaluation ressemble alors à un engrenage infernal dont on peine à se dépatrer. p. 189

### ***On sait quand et comment on y entre, mais jamais quand et comment on en sort***

Une propriété remarquable de l'évaluation, c'est qu'elle n'a pas de fin : une fois qu'elle a été introduite, même modestement, elle finit toujours par être étendue. [...] La forme initiale semble inoffensive<sup>79</sup> : ceux qui veulent mettre en place l'évaluation se montrent compréhensifs, animés de nobles intentions : « on va y aller par étapes », « on prévoira une phase de transition », « on ne va pas mettre directement en place le système, ça serait mal vécu », « il faut former les gens », etc. Comme je l'ai souligné plus haut (voir chap. 3), ils ont même souvent la délicatesse de solliciter votre « expertise » pour élaborer les indicateurs et les critères pertinents. Mais une fois en place, le mécanisme se développe et s'étend. p. 189-190

Le ressort essentiel est d'aller vers la norme, mais progressivement, et d'inverser la culpabilité : ceux qui sont à blâmer ne seraient pas ceux qui font fonctionner le système, relaient les directives provenant du haut et prennent des décisions d'exclusion de certains collègues, mais ceux à qui on a laissé leur chance et qui ne l'ont pas saisie, n'ont pas su évoluer, comprendre les nouveaux enjeux, la compétition internationale, et qui osent se plaindre alors qu'ils se sont transformés en poids morts pour leur institution. Ceux-là sont invités à quitter la scène sans faire d'esclandre. p. 190-191

Un élément montre combien l'évaluation ressort de l'idéologie : aucun dispositif d'évaluation ne prévoit jamais d'en sortir si elle ne donne pas les résultats attendus. [...] Si le système ne fonctionne pas, si ça cafouille, si on s'en plaint, s'il provoque des conséquences désastreuses, c'est qu'on doit encore « affiner les critères », « perfectionner l'outil », « mieux former les évaluateurs », « adapter les objectifs », bref, tout ce que vous voulez, mais jamais en finir avec l'évaluation. p. 191

### ***La gigantesque partouze de l'évaluation***

78 S. Garcia et S. Montagne, « Pour une sociologie critique des dispositifs d'évaluation », Actes de la recherche en sciences sociales, n° 189, septembre 2011, p. 4-15, p. 9 pour la citation.

79 J.-A. Miller, J.-C. Milner, Voulez-vous être évalué ?, Paris, Grasset, 2004.

Une des raisons pour lesquelles il est très difficile de sortir de l'évaluation, c'est que se mettent en place des systèmes d'évaluation croisée où l'évaluation des uns conditionne celle des autres. Chacun est lié dans cette immense chaîne d'interdépendance que j'appelle « la partouze de l'évaluation ». p. 191

### ***Je m'évalue, je t'évalue, tu m'évalues, nous nous évaluons, etc.***

Dans cette gigantesque partouze de l'évaluation où l'évaluation des uns conditionne celle des autres, toutes les positions sont permises : les évaluateurs peuvent être très nombreux, les rôles d'évaluateurs et d'évalués peuvent permuter, on peut être à la fois évalué et évaluateur, s'autoévaluer, etc. C'est certainement un des attraits des systèmes d'évaluation contemporains, et cette caractéristique tranche fortement avec des pratiques antérieures où l'évaluateur occupait une place d'exception. p. 195

La distinction nette des rôles entre évalué et évaluateur, le fait qu'ils se trouvent à des places différentes constituent des prémisses importantes de leur relation, qui assurent notamment l'indépendance de l'évaluateur dans son action d'évaluation. P. 195

Ces pratiques, qui placent l'évaluation dans un cadre symbolique, sont très différentes de celles dont ce livre fait l'objet. À partir du moment où l'évaluation se généralise, devient un « acte de management » central, conditionne la plupart des processus de gestion des ressources humaines, elle n'est plus réservée à des entités singulières et indépendantes. Elle a vocation à être pratiquée par la plupart des personnes qui travaillent, et il relève du sens commun que n'importe quel manager sait « évaluer ». Là où l'évaluation, quand elle existait, était d'une certaine manière sacralisée et dévolue exclusivement à certains, les pratiques contemporaines s'efforcent de la banaliser : il devient normal d'évaluer « son équipe », « ses collègues », de donner son avis sur une prestation commerciale ou sur un soin reçu, etc. [...] En revanche, il est implicitement posé que produire un jugement sur le travail d'autrui ne requerrait pas de compétences et de conditions d'observation spécifiques, et que les aptitudes d'un professionnel se « verraient » de manière assez transparente. p. 195

Mon hypothèse est donc que les pratiques contemporaines se déploient parce qu'elles promettent à chacun de se faire à son tour évaluateur en laissant croire que les compétences pour évaluer seraient données à tous et que les conditions organisationnelles de l'évaluation seraient sans impact. C'est un pouvoir réel qui est conféré à chacun, pouvoir susceptible de lui procurer une jouissance non négligeable. La demande d'évaluation est dans ce cas à comprendre comme une demande d'évaluer plus que comme une demande d'être évalué. p. 197-198

### ***Des pratiques variées mais un unique objectif***

La partouze de l'évaluation peut prendre des formes très variées, qui toutes visent à légitimer la participation des salariés à l'évaluation d'autrui. p. 198

Ici, il s'agira de l'évaluation à 360° d'un salarié exerçant des fonctions d'encadrement afin de lui donner un feed-back sur la manière dont est perçu son mode de management. Sont recueillies et comparées par voie de questionnaire les appréciations portées à ce sujet par la personne elle-même, par son supérieur hiérarchique, des pairs et le personnel qu'elle encadre. Si cette méthode est généralement abordée et « vendue » comme l'occasion unique pour la personne évaluée de

comprendre comment elle est perçue pour « améliorer son leadership<sup>80</sup>», l'essentiel est bien dans le fait de banaliser l'acte d'évaluer autrui. p. 198

Ainsi chez Carglass<sup>81</sup>, lors d'une formation des managers de centres de réparation, les participants sont invités à « s'engueuler » et à se faire des reproches puis à se « flatter » mutuellement [...] comme les managers ne « ressentent pas toujours la dimension humaine », il faut leur apprendre à « identifier leurs émotions » pour être à l'aise. [...] La manière dont le jugement se construit, les critères sur lesquels il peut être ou non pertinent, les conditions d'énonciation de celui-ci à autrui, ne sont pas questionnés : seule compterait la façon de « gérer ses émotions » quand on renvoie à l'autre une appréciation le concernant. N'importe quoi peut faire l'objet de l'évaluation (la cravate, le style, etc.), n'importe qui peut évaluer (le manager, le formateur, la personne invitée à s'autoévaluer), n'importe quel contexte peut se prêter à l'évaluation. p. 199

L'enjeu essentiel est de légitimer la jouissance à évaluer autrui, à désigner la faille de l'autre ou au contraire à le féliciter [...]. p. 200

Ne nous y trompons pas : loin de refuser l'évaluation, Bourdieu proposait au contraire de l'étendre aux évaluateurs eux-mêmes, pensant ainsi rééquilibrer certains rapports de pouvoir. Préconiser d'étendre l'évaluation pour résoudre les problèmes qu'elle soulève rejoint hélas la croyance de sens commun que j'ai évoquée tout au long de ce livre : plus d'évaluation résoudrait les problèmes créés par l'évaluation. Évaluons les évaluateurs et tout ira mieux dans l'évaluation ! En réduisant la problématique de l'évaluation à des pratiques de prise de pouvoir, en déplorant la difficulté de « produire des évaluations réellement objectives et inspirées » et en suggérant « une évaluation des évaluateurs », Bourdieu manque certainement le point essentiel ici : la diffusion de l'idéologie de l'évaluation s'appuie sur la promotion non seulement du « droit à être évalué » [...], mais aussi du droit à évaluer pour tous. p. 202

### ***Le cercle vicieux de l'évaluation***

Un autre facteur favorise l'enracinement de l'évaluation : banalisée, légitime aux yeux de la plupart et légitimement exercée par tous, elle offre à ceux qu'elle soumet à une norme contraignante la possibilité de récupérer une forme de pouvoir. En effet, les évaluateurs étant de moins en moins souvent des spécialistes du travail qu'ils évaluent et leur rôle se limitant surtout à vérifier le respect des indicateurs sans considérer le détail de l'activité, il est assez facile de les berner, [...]. p. 202-203

C'est d'autant plus simple que leurs managers sont eux-mêmes évalués sur le respect des indicateurs et ont donc tout intérêt à couvrir les ruses de leurs collaborateurs ou à ne pas aller trop fourrer leur nez dans leur petite cuisine. p. 203

Certes, le fait que ceux qui détiennent le pouvoir hiérarchique sont de plus en plus des administratifs ou des gestionnaires chargés de l'évaluation d'une activité sans être spécialistes de celle-ci est source de plaintes pour ceux qu'ils encadrent. Au plus près de l'activité, ces derniers ont l'impression de devoir y faire face seuls, sans bénéficier des conseils de leurs supérieurs ; ils peuvent aussi regretter la perte de leur autonomie, comme à l'hôpital où l'introduction d'outils d'évaluation s'est accompagnée d'un pouvoir accru des administratifs au détriment des médecins.

80 Voir, par exemple, la manière dont un cabinet de conseil « vend » la méthode : [http://www.fmk-consulting.com/lettresinfo\\_detail.php?id=9&chapitre=3](http://www.fmk-consulting.com/lettresinfo_detail.php?id=9&chapitre=3)

81 J. R. Viallet, *La Mise à mort du travail*, film cité.

Mais le fait que la hiérarchie connaisse mal leur activité est aussi ce qui permet à ceux qui travaillent de jongler avec les critères pour parvenir à y correspondre. On observe ainsi un effet paradoxal de l'évaluation : les personnes évaluées ont intérêt à garder des chefs qui n'y connaissent rien si elles veulent se ménager un espace de liberté où inventer des ruses leur permettant de coller aux objectifs et aux critères de performance. La liberté retrouvée n'équivaut certes pas à l'autonomie et à la liberté perdues, mais le fait de « savoir y faire » avec les indicateurs peut conduire à ne plus envisager de sortir du système d'évaluation, car cela nécessiterait de perdre le peu de pouvoir que l'on détient encore. On reconnaîtra bien volontiers le caractère aberrant du système, sans pour autant être prêt à l'abandonner car on aura mis en place des moyens pour le contourner, s'en rendre familier ou se différencier des autres dans une plus ou moins grande maîtrise de ces ruses. p. 203-204

L'évaluation installe donc un cercle vicieux, qui s'ajoute au fait que moins le travail est intrinsèquement intéressant, plus la récompense extrinsèque qu'on espère en tirer devient importante. p. 205

### ***Finie la rigolade !***

Le dernier facteur susceptible de renforcer la demande d'évaluation est le chantage alarmiste qui l'accompagne généralement : [...] « Fini de rigoler, on ne peut plus se permettre de gaspiller l'argent public », etc. Économies à faire, budgets à resserrer : il faudra faire plus avec moins. Il s'avère donc nécessaire d'évaluer au plus près ce que fait chacun et de voir où l'on peut gagner en productivité, être plus efficace, etc. C'est ce discours qui justifie l'introduction d'indicateurs clés pour piloter le travail des services d'urgence, de critères bibliométriques pour évaluer la « performance » des chercheurs français, ou encore de ratios incontournables (« taux d'occupation », « durée moyenne de séjour », par exemple) auprès des associations œuvrant dans le secteur sanitaire et social. [...] Ceux qui travaillent bien n'ont rien à craindre puisqu'ils seront récompensés à leur juste valeur. p. 205-206

Dans un contexte où l'avenir est décrit comme au mieux morose, au pire en crise perpétuelle, chacun pense naïvement que, si on l'évalue, on verra bien qu'il sert à quelque chose. On croit ainsi être protégé. L'inefficace, celui qui coûte, c'est toujours l'autre, le voisin, le collègue tire-au-flanc. Ce discours de la pénurie et de l'économie nécessaire accompagne à merveille le fantasme qu'il existe un autre voleur de jouissance, profitant de ressources qu'il ne mérite pas. On voit ainsi comment s'articulent un fantasme fondamental sur l'autre, fondé sur le sentiment envieux, un discours de la pénurie, qui vient renforcer ce fantasme, et l'idéologie de l'évaluation, qui prétend apporter une solution pour repérer le profiteur et donner à chacun ce qu'il mérite. p. 206

Enfin, quand la « crise » provoque de l'angoisse en raison de ses effets non maîtrisables et non anticipables, demander d'être évalué permet d'imaginer que l'on peut identifier des liens de causalité directs entre des actions et des résultats. Il s'agit ici de faire réapparaître une forme d'ordre dans une situation potentiellement chaotique. La boucle autorenforçante est donc la suivante : le contexte de crise, associé au discours de la pénurie, accroît l'angoisse générale et sert à justifier la mise en place de l'évaluation que les personnes vont elles-mêmes demander en pensant pouvoir sauver leur peau et retrouver un certain contrôle de l'angoisse générée. L'emprise de l'évaluation ne semble pas près de s'éteindre... p. 206

## **Conclusion**



## Résister aux sirènes de l'évaluation

### *Faire cesser l'enchantement*

Non seulement la critique de l'évaluation, malgré sa profonde pertinence, n'a pas réussi à enrayer le développement massif, mais si l'on apprend de surcroît que celui-ci s'appuie sur la complicité subjective, plus ou moins consciente, des individus, il y a de quoi perdre tout espoir de changement. p. 207

Pourtant, c'est précisément de ce point que peut partir une opposition réelle au rouleau compresseur de l'évaluation, que peut surgir le caillou qui en fera dévier la trajectoire. Pouvoir s'y opposer suppose tout d'abord de vouloir s'y opposer. Ulysse boucha les oreilles de ses marins avec de la cire et s'attacha au mât de son navire pour éviter de s'abandonner aux chants enchanteurs des sirènes. Il nous manquait jusqu'alors non pas la connaissance des naufrages auxquels mène l'évaluation contemporaine, mais la conviction intime qu'il fallait lui résister et que chacun est porteur à la fois de la capacité d'entendre le chant de l'évaluation et de la capacité de ne pas s'y laisser prendre. p. 207

Si [l'évaluation] résonne en chacun, c'est qu'elle semble pouvoir résoudre des difficultés et des problématiques que nous rencontrons dans le cadre de notre travail. Mais elles ne peuvent être réglées par l'évaluation, qui ne fait au contraire que les aggraver. En ce sens, l'évaluation agit comme un leurre. Son ressort fondamental est de rassurer le sujet quant à sa « consistance », de lui éviter de se confronter au manque qui le caractérise en prétendant lui apporter une réponse. Or, la psychanalyse nous enseigne que le manque et l'incomplétude du sujet non seulement ne peuvent être résolus, mais sont précisément ce qui le constitue en tant que sujet. Chacun est condamné à être travaillé par son « manque-à-être » et par la question, définitivement dépourvue de réponse, de savoir qui il est pour l'Autre ou qui l'Autre veut qu'il soit pour lui. p. 208

Comment résister ? En évitant par exemple d'être dupe de certains mots qui enrobent habilement la proposition d'évaluation. Ainsi, savoir que la « transparence », présentée comme positive et moralement souhaitable, est dans certains cas le prétexte à contrôler la jouissance de l'autre et à s'approprier ses secrets, conduira à examiner avec prudence ce qui se joue lorsqu'elle est mise en avant. Si les chercheurs en clinique du travail nous ont appris que le secret était parfois nécessaire au « bien travailler », prendre en compte cet acquis fondamental pour s'opposer au développement de certains systèmes d'évaluation nécessite au préalable de clarifier ce qui peut nous rendre ces secrets insupportables sur le plan psychique. p. 208-209

On peut aussi repérer et déconstruire chez autrui les arguments qui lament toute résistance à l'évaluation : ainsi l'argument du tire-au-flanc ou du passager clandestin. Il faut pour cela le reconnaître et lui retirer sa charge fantasmagique en ramenant le phénomène à ses justes proportions ; en insistant sur le fait que ceux, souvent très minoritaires, qui profiteraient du système pourraient continuer de le faire parce que l'évaluation, loin d'empêcher les comportements opportunistes, peut les favoriser ; enfin, lorsque le fantasme du « tire-au-flanc » est alimenté par certaines réalités du fonctionnement de l'organisation, en réfléchissant à des moyens d'agir plus collectifs et moins risqués que l'évaluation individuelle. p. 209

Résister à l'appel de l'évaluation implique d'assumer la part inévitablement mystérieuse et angoissante de son désir en cessant d'attendre que les réponses aux variations de sa motivation au travail puissent provenir d'un système d'incitation simpliste, extérieur à soi et prétendument

susceptible de maintenir à tension constante le fil de notre motivation. La clinique du travail a bien montré la complexité de ce qui nous attache à notre travail et combien la tension de ce fil, fragile, n'était pas sans lien avec les possibilités réelles de « bien travailler », de faire un travail de qualité qui puisse être disputé et discuté collectivement, dans un processus toujours ouvert et jamais résolu définitivement. p. 209-210

Résister demande de restituer à l'autre sa subjectivité. Dans le cadre du travail, cela conduit à valoriser la singularité plutôt que la comparaison ; à construire des lieux d'élaboration et d'articulation – y compris par la dispute et le conflit – plutôt que des occasions de compétition et d'éradication ; à s'accommoder de la part de l'autre qui échappe à notre contrôle ; à ne pas imaginer pouvoir avoir prise définitive sur la motivation de l'autre. Autant d'aspects qui nous éloignent de la figure fantasmée de l'autre sur laquelle repose l'évaluation. p. 210

Enfin, et peut-être surtout, résister, c'est éviter de se tromper de combat : s'il est par essence impossible de répondre de manière satisfaisante au fameux « besoin de reconnaissance des salariés », on peut éviter de l'aggraver. [...] Le combat autour de la reconnaissance se joue au niveau des structures. Il s'agit de ce que j'ai appelé ailleurs « resymboliser l'organisation<sup>82</sup> » : maintenir et développer des structures durables, capables d'évoluer mais dans une continuité qui permette d'identifier des places différenciées et relativement stables pour lester suffisamment les personnes qui travaillent, les fixer à un statut, à une identité, partiellement illusoire mais nécessaires. La structure organisationnelle ne devrait pas, contrairement à aujourd'hui, être pensée comme une variable d'ajustement permanente, mais bien au contraire comme un préalable garantissant les sujets de leurs fondements pour pouvoir travailler. p. 210-211

### *S'inspirer des pionniers*

Le 6 juin 2012, Christophe Mileschi, professeur de littérature italienne et écrivain, envoyait aux institutions universitaires<sup>83</sup> un courrier relayé sur Internet, pour les « informer que j'ai décidé de refuser de me soumettre, le moment venu, à toute forme d'évaluation individuelle systématique et récurrente [...] Christophe Mileschi exposait méthodiquement les risques d'une nouvelle forme d'évaluation individualisée et systématique sur laquelle vient s'appuyer toute la politique de gestion des ressources humaines des enseignants-chercheurs. Étaient ainsi distingués, outre « le problème logistique que soulève » la mise en œuvre d'un tel système, trois périls majeurs : l'atteinte à l'organisation « collective par essence » de la recherche ; les risques de normalisation, « incitation générale à la médiocrité » ; enfin les enjeux de pouvoir associés à ces nouvelles pratiques, « les dogmes scientifiques se doubl[a]nt nécessairement d'injonctions et d'interdictions proprement politiques, au point qu'on peut parfois penser qu'ils ne sont que les masques et les légitimations du Pouvoir ». p. 211-212

Son exemple manifeste la possibilité de s'opposer franchement, et pour de bonnes raisons, à l'évaluation ; il interpelle chacun sur sa responsabilité dans le développement d'un phénomène qui dès lors ne semble plus inéluctable et redonne ainsi la conscience de l'engagement. Agissant comme antidote au filtre magique de l'évaluation, il couvre la voix intérieure qui susurre « évaluez-moi » et nous incite à recouvrer notre capacité d'agir. p. 212

82 B. Vidaillet, « Resymboliser l'organisation », in P.-E. Tixier (sous la dir. de), Ressources humaines pour sortie de crise, Paris, Presses universitaires de Sciences-Po, 2010.

83 L'intégralité de cette lettre pourra être consultée ici : <http://sciences.blogs.liberation.fr/files/sur-%C3%A9valuation-individuelle---par-christophe-mileschi.pdf>

Ces arguments de fond ont fait mouche dans ce dernier cas, le tribunal de grande instance de Lyon jugeant que « l'organisation collective de travail basée sur le benchmark compromet gravement la santé des salariés » [...]. p. 214

### *Utiliser pleinement les instances légitimes*

Rappelons rapidement ces prérogatives dans le cas où un tel système est mis en œuvre. Le CE, tout d'abord, doit être informé et consulté à deux titres. D'une part, l'introduction ou la modification d'un système d'évaluation est susceptible d'avoir un impact sur les conditions de travail. p. 214

D'autre part, depuis 2001, la loi établit explicitement que le comité d'entreprise doit être informé et consulté, préalablement à la décision de leur mise en œuvre dans l'entreprise, « sur les moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité de salariés<sup>84</sup>». C'est donc en tant qu'il conduit à un contrôle de l'activité des salariés qu'un système d'évaluation peut également donner lieu à information et consultation du CE. p. 215

Quant au CHSCT, son rôle est important puisqu'il a pour mission « de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement<sup>85</sup> ». Le législateur a prévu qu'il soit consulté sur « toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, et notamment [...] avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail<sup>86</sup>». La notion de santé au travail est ici entendue dans le sens assez large que lui donne la loi du 17 janvier 2002, qui a enrichi la notion en y ajoutant la dimension psychique. Cet ajout conduit à comprendre de manière nouvelle la notion de conditions de travail et à prendre en compte de nouveaux facteurs de risque, parmi lesquels les systèmes d'évaluation. p. 215

Le CHSCT peut aussi faire appel à une expertise externe pour l'aider à évaluer un dispositif d'évaluation et à motiver sa réponse lorsqu'il est consulté. En effet, le code du travail précise que le CHSCT peut recourir à un expert agréé dans deux hypothèses : celle d'un « risque grave » ou en cas « de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail<sup>87</sup> ». C'est sur ce critère d'importance que sont en général diligentées les expertises en cas de nouveau projet (réorganisation, nouvelle technologie, etc.). Dans un cas concernant l'introduction d'un nouveau système d'évaluation, la Cour de cassation centrait son analyse sur le fait que ce projet revêtait un caractère « important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail » pour légitimer le recours du CHSCT à un expert<sup>88</sup>. p. 216

La Cour de cassation approuve donc que le CE et le CHSCT soient consultés sur les systèmes d'évaluation du personnel, et les juges du fond n'hésitent pas à valider le recours du CHSCT à une expertise. p. 217

84 Code du travail, art. L. 2323-32.

85 Code du travail, art. L. 4612-2.

86 Code du travail, art. L. 4612-8.

87 Code du travail, art. L. 4614-12.

88 Cassation sociale, 14 février 2001, n° 98-21.438 ; 26 juin 2001, n° 00-13.498 ; 12 décembre 2001, n° 99-18.980.

## Les questionnements et réflexions que j'en retire ...

La lecture de cet ouvrage est comme un décryptage, des sous-titres posés sur des situations de travail vécues, à l'école, à l'université ou dans mes anciens emplois dans les RH et la santé au travail.

*Dans cette forme de toute-puissance, l'essentiel est de se persuader qu'il est possible d'isoler les effets de notre action. Or c'est précisément ce que propose l'évaluation : quantifier très précisément « en quoi chacun contribue », cerner la mesure exacte de nos actes, saisir leurs effets. Dans cette optique, réussir plus ou moins bien serait la conséquence, l'unique conséquence, de notre volonté d'y arriver, de nos compétences, de notre travail. Chacun serait en mesure de choisir son niveau de performance et de l'atteindre – comme s'il ne s'agissait que d'une question de choix. p. 100-101*

*Enfin, toujours au rayon « liberté » et en lien avec le narcissisme, remarquons qu'une des promesses de l'évaluation est celle de l'autoengendrement. L'homme qui accepte de se soumettre à l'épreuve que propose le dispositif d'évaluation peut écrire lui-même sa propre histoire. Dès lors que ce qu'il produit est censé dépendre uniquement de ses efforts et de ses qualités, libre à lui d'en déterminer le cours, toujours ouvert. Le fantasme ici est de n'avoir de cause que soi-même. p. 103*

*L'évaluation annonce que chacun peut tenter sa chance dans n'importe quel domaine, qu'il ne faut pas renoncer. On vous mesure sur pièces. On regarde « ce que vous savez faire au temps t » et ce n'est pas parce que vous n'êtes pas formé dans tel ou tel domaine que vous ne pourriez pas arriver à y percer vous aussi. Il ne tient qu'à vous de nous montrer ce que vous valez, suggère l'évaluateur large d'esprit, sans préjugés ringards et déplacés. p. 103-104*

*Nous avons souligné au chapitre 3 combien il était narcissiquement flatteur de s'imaginer pouvoir rejouer sans cesse sa place à chaque nouvelle session de jeu que nous proposent les systèmes d'évaluation contemporains. Chacun serait capable de modeler son histoire à venir, tandis que le passé n'aurait pas d'impact sur les résultats présents et futurs. Mais il faut y ajouter le plaisir d'être à chaque fois susceptible de changer sa place par rapport à celle des autres. La modification de sa propre place se fait en effet toujours au regard de la modification de celle des autres, et c'est ce qui lui donne une saveur particulière. p. 131-132*

*Au contraire, dans l'évaluation, la place du sujet n'est pas définie au préalable. C'est la note obtenue à l'évaluation qui est censée indiquer la position du sujet par rapport à d'autres sur une échelle. Elle la détermine provisoirement, comme nous l'avons dit : il n'y a pas de places différenciées, distinctives, auxquelles le sujet serait, quoi qu'il arrive et quoi qu'il fasse, associé ; la place de chacun se joue et se rejoue sans fin sur la base des évaluations constantes dont il fait l'objet ; chaque place est relative et provisoire (c'est une position plutôt qu'une place), elle ne définit rien. Il n'y a donc pas d'inscription du sujet dans le Symbolique et par conséquent, il n'y a pas de reconnaissance possible. p. 162*

La notion d'évaluation renvoie à l'idée que chacun.e pourrait s'améliorer. Rien n'est figé, tout reste à prouver. Au premier abord, cela peut paraître pertinent et juste, nous pourrions même nous dire que cela gommerait les inégalités liées au savoir, au genre, à l'âge ... A vrai dire, comme l'explique l'auteure, l'évaluation ne fait qu'alimenter la méritocratie, et l'idée, illusoire, de se dire que nous avons la main, le contrôle sur le réel, sur le vivant, sur notre travail et ses conditions. La responsabilité individuelle est plus qu'engagée. Et c'est en ça, entre autre, que ce paradigme crée des inégalités. Comme si tout dépendait de nous ! Nous, êtres humains, entrons en interaction constante avec les êtres vivants, la nature. Ces interactions influent la trajectoire de nos vies. Nos comportements individuels et collectifs se dessinent en fonction du contexte, des institutions, des normes ... des éléments qui nous échappent, heureusement !

Les examens, les entretiens de recrutement parce que mon CDD avait pris fin, les réponses aux offres d'emploi, les entretiens-conseil avec des professionnels ... jamais rien lâcher, toujours continuer, continuer, recréer les bases, à chaque fois, sans cesse. A quoi bon, s'il faut recommencer son intégration et sa formation à chaque changement de contrat et de structure, s'il faut revoir son résultat à chaque trimestre d'activité ... Il a fallu sans cesse prouver que j'étais une bonne élève, une consultante compétente lors des entretiens, une jeune assistante RH débutante mais pas si débutante que ça ... afin d'avoir la reconnaissance de la hiérarchie, de mon réseau professionnel. Fatiguée de recommencer, partir de presque rien à chaque fois.

Je l'ai bien ressentie, par exemple, à l'école, où, malgré mon acharnement au travail, j'avais des notes très moyennes. Ces notes étaient malheureusement le seul moyen pour les professeurs d'estimer la valeur de mon travail. Ainsi, illes jugeaient mon travail, me disant que je ne travaillais pas assez, que j'étais nonchalante et que si vraiment je le voulais, je pouvais avoir de meilleures notes !

*Je cherche à comprendre ce que les gens cherchent à travers l'évaluation. » Presque aussitôt, la réponse fusait, invariablement identique d'un interlocuteur à l'autre : « Mais les gens veulent être reconnus, ils ont besoin de reconnaissance, c'est pour ça qu'ils veulent être évalués ! »* p. 151

*Cette opération de reconnaissance se reproduit régulièrement, notamment à chaque fois qu'un nouveau signifiant est « collé » sur le sujet (lorsqu'il est amené à occuper une nouvelle place par exemple, à avoir un nouveau titre, un nouveau grade, à se marier et à devenir « mari de » ou « femme de », à devenir « père » ou « mère », etc.). Il faut alors qu'à son tour il parvienne, par le regard de l'Autre, à faire correspondre une image à cette place qui lui est donnée dans le système symbolique.* p. 155

*Le sujet ne se constitue donc qu'au champ de l'Autre. Et celui-ci disant : « Tu es cela », « Tu es Untel », il attache des signifiants à l'image. Or ceux-ci ne peuvent être définis que par d'autres signifiants.* p. 155

*C'est ici que se constitue quelque chose d'essentiel dans la subjectivité : le sujet est divisé par le langage, puisque d'un côté il est nommé, et de l'autre il n'a pas accès à ce que signifie ce par quoi il est nommé. Le sens de qui il est pour l'Autre, ce qu'il est dans le désir de l'Autre, est définitivement perdu.* p. 155

*[...] l'évaluation est une fausse opération de reconnaissance qui ne fait qu'alimenter le besoin de reconnaissance tout en prétendant y répondre.* p. 156

*Dans le champ du travail, la seule reconnaissance qui vaille, c'est-à-dire qui soit capable de lester suffisamment le sujet, est une reconnaissance d'ordre symbolique passant par la nomination, par le fait d'être à un poste, d'avoir un statut, en un mot d'avoir une place garantie dans l'organisation. Cette place reconnaît l'individu en soi, le fait que, s'il est là, c'est qu'il en a les capacités, parce qu'il a réussi un examen, un concours, un recrutement, possède une expérience, etc. Cette place l'inscrit dans une histoire : il a un passé et un avenir, qui se lisent au travers des places occupées. Celle qu'il occupe à un moment donné n'a pas vocation à effacer les précédentes mais bien au contraire à leur succéder au sein d'une trajectoire professionnelle. À partir de là, le travail peut se faire sans que l'individu soit incessamment en quête d'un regard extérieur porté sur lui et ce qu'il fait. Il peut tirer une satisfaction du travail lui-même, parce que son résultat n'est pas susceptible de remettre en question en permanence sa place dans l'organisation. L'Autre est ainsi, d'une certaine manière, mis à distance.* p. 163-164

Lorsque j'ai choisi mon objet d'étude, j'ai tout de suite associé l'évaluation à la reconnaissance, et très souvent au jugement. Mes textes témoins le confirment. Lorsque j'avais un mode de vie plus normé, avec un emploi rémunéré, à temps plein, dans la gestion, vivant dans un appartement en ville, j'avais de la reconnaissance sociale, mais peu d'auto-reconnaissance, parce que je voyais de moins en moins le sens de mon activité. Maintenant, il est vrai que j'ai très peu de

reconnaissance sociale, sauf celle de mon environnement d'activité qui est très restreint. Par contre, et heureusement pour moi, je ressens beaucoup d'auto-reconnaissance. Malgré tout, j'éprouve tout de même le besoin que mes activités, mon travail soient reconnus plus largement. Mais j'essaie de faire le deuil de cette reconnaissance sociale, plus large, parce que pour l'avoir, j'ai comme l'impression qu'il faille être conforme au moule de la travailleuse dans un cadre de travail normé, rémunéré, évalué par une hiérarchie. Comme si cette reconnaissance portait davantage sur l'adhésion à telle étiquette, plutôt que sur ma personne et le contenu de mes actions.

Je manquais cruellement de reconnaissance de la part des professeur.ses. J'avais le soutien de mes parents, et pourtant, cela ne suffisait pas. J'avais besoin de la reconnaissance de la hiérarchie, des professeur.es légitimé.es par l'institution à dire si mon travail était bien ou pas. Peut-être que ces notes, ces évaluations, étaient une façon de légitimer mon travail, pour qu'il soit reconnu par la suite dans la société, par ma famille ? Pour ces raisons, j'attachais une attention particulière à avoir de bonnes notes, afin de combler ce manque. Et comme l'expose l'auteure, plus j'attendais de ces évaluations, plus j'étais déçue et plus je voulais m'améliorer en me disant qu'il fallait vraiment que j'ai des bonnes notes. C'est un cercle vicieux. Je servais volontairement un système qui me desservait ! L'idée n'était pas d'être meilleure que les autres camarades de ma classe, je ressentais aucunement ce sentiment de compétition. L'idée était d'améliorer mon travail, mais vu que celui-ci était évalué par rapport aux autres, et bien, par conséquent, la valeur de ce travail était plus souvent liée à ma position par rapport aux autres, qu'au contenu de mon travail. Au fil du temps, à l'université et dans mes emplois, je m'interrogeais de plus en plus sur le contenu et les raisons de l'évaluation.

Je ne suis pas contre l'évaluation en soi, je suis critique sur les intentions que l'institution scolaire, universitaire et professionnelle lui donnent. Je l'ai exposé précédemment. Lors d'une émission de France Culture<sup>89</sup>, Bénédicte Vidaillet affirme « *quand l'évaluation est faite dans un but formatif, c'est extrêmement pertinent.* » Je suis plutôt d'accord avec son propos.

*Ce qui apparaît bien ici, c'est à quel point la manière gestionnaire de définir les tâches, les objectifs, les ratios et les processus s'écarte de ce que doivent faire les personnes si elles veulent « bien travailler ».* p. 67

*Travailler implique donc en partie de jouer avec les règles, de faire ce qui pourrait être qualifié de fraude mais qui est souvent nécessaire si l'on veut travailler correctement.* p. 120

Pendant deux ans, j'étais coordinatrice opérationnelle dans une agence de marketing. Je recrutais, formais et veillais au bon déroulement des missions des animateur.rices commerciaux/ales dans des magasins, dans sept départements. Chaque lundi, moi et ma responsable recevions un graphique, avec les chiffres, comparés aux autres agences de France, ces fameux chiffres qui disaient si j'avais bien travaillé ou pas. Si j'étais une bonne professionnelle à qui on pouvait faire confiance et donner une prime. Ces indicateurs quantifiables précisaient si l'ensemble des animateur.trices recruté.es avaient été présent.es le week-end de l'animation ; s'illes avaient tenu le discours de vente qui était écrit sur le power point de formation ; s'illes avaient porté la tenue exigée ... Et si une personne n'avait pas son tee-shirt de la marque machin ou le matériel pour l'animation parce que le chef de rayon avait décidé de faire chier, et bien, elle m'appelait le week-end. Nous essayions de lui envoyer un tee-shirt d'une couleur similaire sans le dire au client, et négocions avec le *call* (service qui se chargeait du reporting) pour pas que cet incident soit inscrit dans le reporting. Mais si nous n'y arrivions pas, c'était l'animateur.rice qui prenait, puis moi et enfin ma responsable. Très souvent, l'animateur.rice était blacklisté.e, et nous recevions un vieux

<sup>89</sup>Avons-nous besoin d'être notés ?, Bénédicte Vidaillet, Nathalie Mons, Samuel Didier et Hervé Gardette, Du grain à moudre, France Culture., décembre 2013. <https://www.franceculture.fr/personne-benedicte-vidaillet>.

taquet par la direction. Même si la direction connaissait la réalité du terrain dans les magasins, elle avait un retour du client de la marque qui était insatisfait, et donc, ça n'allait pas. Bien évidemment, pas d'indicateur qui prévoyait le niveau de chiantise des chefs de rayon ! Tout ce temps et cet engagement passé à appeler les animateur.rices, les encourager, les soutenir sur place ou à distance, les écouter ... Pas d'indicateurs pour ça ! Et pourtant, c'était uniquement cela qui faisait valeur pour moi dans ce travail. Au lieu de cela, je passais un temps fou à des tâches insensées mais qui alimentaient les indicateurs de performance, de beaux tableaux tout colorés qui servent de base à la direction pour comparer les agences, pour nous comparer. De quelle performance parle t-on ? De la satisfaction des client.es, au détriment de la satisfaction des travailleur.ses.

*Avec les systèmes d'évaluation contemporains, bien au contraire, tout hasard semble exclu, chacun est prié d'assumer sa condition dans le système. Toute différence doit être attribuée à des facteurs personnels, ce qui, les écarts étant généralement rendus publics et parfois mis en scène (par l'affichage des « performances », l'organisation de cérémonies de remise de récompense, etc.), ne peut que renforcer l'envie.* p. 150

*Un élément montre combien l'évaluation ressort de l'idéologie : aucun dispositif d'évaluation ne prévoit jamais d'en sortir si elle ne donne pas les résultats attendus. [...] Si le système ne fonctionne pas, si ça cafouille, si on s'en plaint, s'il provoque des conséquences désastreuses, c'est qu'on doit encore « affiner les critères », « perfectionner l'outil », « mieux former les évaluateurs », « adapter les objectifs », bref, tout ce que vous voulez, mais jamais en finir avec l'évaluation.* p. 191

Lorsque j'étais chargée de mission en santé au travail dans une association, la finalité de mon métier était d'améliorer les conditions de travail des travailleur.ses dans les structures. Notre postulat était le suivant : la souffrance et les inconforts ressentis dans le travail sont des conséquences d'un problème structurel, lié à l'organisation du travail. Posture plutôt pertinente. Sauf que nous préconisions souvent la mise en place de procédures d'accompagnement et d'évaluation, intégrant l'ensemble des acteur.rices, avec des indicateurs encore plus détaillés, plus poussés, plus qualitatifs afin de prévenir les risques professionnels.

Mais, comme je l'ai expliqué dans un paragraphe précédent, l'évaluation découpe la réalité du travail, la fige et la vide de tout sens. L'évaluation peut causer ces effets. Et pour résoudre des problèmes liés de près ou de loin à l'évaluation, nous rajoutions de l'évaluation ! Plus évaluer pour mieux reconnaître le travail.

*C'est sous la forme de l'échec que se fait connaître l'écart irréductible entre le prescrit et le réel. « Le réel se fait connaître au sujet par sa résistance aux procédures, aux savoir-faire, à la technique, à la connaissance, c'est-à-dire par la mise en échec de la maîtrise<sup>90</sup>. »* p. 75 Ces chiffres, ces indicateurs, comme un entonnoir sur la réalité du travail.

*Autre problème important qui empêche le « bien travailler » : l'écart est de plus en plus grand entre le prescrit et le réel.* p. 66

Le processus d'évaluation au travail est défini à l'avance, avec des objectifs préalables, du prescrit qu'il faut atteindre dans le réel. Il est impossible que cette prescription prenne en compte l'ensemble des imprévus du réel, le tâtonnement avec ses essais-erreurs, la fatigue des travailleur.ses, les retards de livraisons, les commandes annulées, les intempéries ... Comment rendre compte du travail réel, si l'évaluation, par le biais de ses indicateurs, n'a pas intégré cela dans ses tableaux Excel ? Cette prescription est souvent vendue comme un accompagnement aux salarié.es pour qu'illes adoptent les « bonnes pratiques », incitant ainsi à normaliser leur façon de travailler. A défaut d'accompagner les personnes, le système d'évaluation commande et contrôle très souvent leur travail. La prescription à outrance entraîne souvent du non sens, de la déshumanisation.

90 Ibid., p. 38.

La notion de « travail bien fait » est abordée dans les entretiens que j'ai mené entretien : n°1, 2, 6 et 11. Les citations ci-dessous pourraient illustrer ces propos :

*Bien travailler ne va pas de soi. Comme nous l'avons expliqué, c'est une lutte – qui peut être épuisante – d'en créer et d'en aménager les conditions organisationnelles. Dans certaines organisations, l'histoire des métiers et des pratiques s'est effacée, le collectif ne fonctionne plus, les conditions pour « bien travailler » ne sont plus présentes et l'espoir semble vain de pouvoir les améliorer. Alors l'évaluation donne des repères, permet de distinguer ce qui est important, clarifie l'objectif sur lequel doit se centrer l'action – même s'il est idiot au regard de l'activité – et peut soulager les salariés d'une énorme culpabilité à ne pas réussir à faire du « bon travail ». p. 75*

*On peut faire l'hypothèse que, plus le travail s'éloigne de ce qu'il doit être pour donner le sentiment de « bien » travailler, plus son organisation sous forme d'épreuves permet de recréer artificiellement une réalité dans laquelle celui qui travaille peut effectivement agir sans être submergé par l'impression de perdre pied, d'être confronté à un monde sans aucun sens où il ne parvient pas à prendre consistance. Grâce à l'épreuve, il se sent exister, parfois intensément. p. 82*

Cela pourrait expliquerait le fait que les processus d'évaluation sont très présents dans les *bull shit jobs*<sup>91</sup> (chef de projet, consultant, publicitaire...), des jobs qui ont peu ou pas d'utilité réelle, comme la plupart de mes anciennes fonctions en RH. Je me rends compte que la plupart des emplois que j'ai occupé étaient des fonctions d'évaluation et de contrôle, former des personnes afin qu'elles adoptent telle posture, telle pratique, recruter des personnes en évaluant leur conformité au cadre de l'entreprise, créer des référentiels de compétences destinés au suivi de carrière des salarié.es ... Si nous les supprimions ces fonctions, serait-ce un drame pour nous et la planète ? Je ne pense pas ...

Lorsque j'étais chargée de recrutement dans une agence de marketing pour des animateur.trices commerciaux/ales, j'étais incitée à recruter des personnes susceptibles d'adhérer facilement aux process, à nos façons de travailler, des personnes modulables, parfois résignées, ayant besoin d'un emploi à tout prix, des personnes ayant des « capacités d'adaptation » comme il se disait ! Ainsi, les compétences « savoir-être » devaient être prises en compte dans le processus de recrutement, qui, à mes yeux, s'inscrit clairement dans un processus d'évaluation.

*« Dans la gestion de ces RH, avec l'art et la manière, l'entreprise plonge au plus profond de nous. Est-ce le mien ? Est-ce le vôtre ? Est-ce le nôtre ? Le travail est touché au cœur. C'est l'âge d'or du management <sup>92</sup>».*

En écrivant ces mots, les larmes coulent et une certaine culpabilité et de la honte m'envahissent ... A vouloir favoriser les conditions d'accès à l'emploi pour les personnes, améliorer les conditions de travail et veiller à ce qu'il n'y ait pas d'abus, j'ai participé aussi, malgré moi, à la détérioration de leur vie au travail.

*Celui qui continue à essayer de discuter, de disputer, alors que le contexte organisationnel ne le permet plus, celui-là devient malade. p. 72-73*

Et puis, au fil du temps, à force de trop vouloir comprendre le sens de mon travail, ce qui comptait aux yeux de la direction, et d'essayer de faciliter le travail des animateur.rices, je me suis épuisée. Je n'y voyais plus de sens en fait, et j'ai démissionné.

Cette citation pourrait illustrer des propos recueillis lors des entretiens, notamment le n°6 :

91- *Mon travail ne sert à rien, Bullshit jobs et quête de sens*, Aurore Le Bihan, Arte Radio, janvier 2019. [https://www.arteradio.com/son/61660591/mon\\_travail\\_ne\\_sert\\_rien](https://www.arteradio.com/son/61660591/mon_travail_ne_sert_rien).

92- Voix off, Partie 2, *La gueule de l'emploi*, Didier Cros, 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=Bc11nZJ7c0>.



*En rapportant systématiquement les individus à une échelle chiffrée, l'évaluation crée des gagnants et des perdants. Les figures du perdant peuvent être multiples : c'est celui qui a fait moins bien que la dernière fois, moins bien qu'un autre, moins bien que ce que l'on attendait, moins bien que ce qu'il est possible de faire, etc. Mais quel qu'il soit, il lui est demandé d'être « bon perdant », ce qui est censé lui permettre d'exister dans la distanciation mise à se critiquer pour « apprendre de ses échecs ». Accepter d'être évalué, c'est pouvoir s'imaginer en « bon perdant », pénétré de sa bonne conscience, satisfait de « savoir se regarder » et jouissant de mettre en scène sa propre probité. p. 99*

*La transparence que permet l'évaluation ne devrait gêner que les profiteurs du système, les passagers clandestins. D'ailleurs, quiconque serait réticent à son égard pourrait bien être soupçonné de l'être pour de mauvaises raisons : ne craint-il pas que l'on découvre qu'il profite du système, qu'il ne mérite pas ce qu'il reçoit, qu'il se la coule douce pendant que je me tue au travail ? p. 124*

J'ai souvent eu l'impression, dans les équipes que j'ai intégré, que la moindre défiance au système, aux procédures, est vue comme une menace pour la structure. Comme si le fait de remettre en question des process était juste une volonté de cacher quelque chose, alors que c'est juste de l'esprit critique ! Ce n'est pas pour rien que très souvent, lors des recrutements, le rapport à l'autorité des candidat.es est soigneusement analysé, à travers des questions portant sur les qualités, les défauts, les capacités d'adaptation, l'agilité, la capacité à prendre sur soi ...

*Or, les fonctionnaires et les agents privés se situent très différemment au regard de ces deux dimensions. Les premiers, parce qu'ils ont passé des concours réputés difficiles après des études exigeantes, ont réglé la question de leur légitimité institutionnelle. La concurrence et la compétition se sont faites pour l'essentiel en amont de leur recrutement, ce qui leur permet désormais de consacrer un moindre effort à la valorisation de soi. [...] Au contraire, les seconds doivent en permanence réaffirmer leur légitimité et faire preuve de leur valeur et de leur utilité sans cesse contestables. p. 167*

Ces quelques phrases font écho aux nombreuses intégrations que j'ai réalisées dans des entreprises. CDD, intérim à répétition, je devais faire mes preuves à chaque instant. Même lorsque j'étais en CDI, pas de répit. J'ai passé la plus grande partie de mon salariat en contrat temporaire. Mon travail était souvent organisé en mission. Une mission terminée, une autre reprenait dès le lendemain. Il était important pour moi d'avoir une mobilité professionnelle limitée. Les recruteur.ses le voyaient comme une faille. Moi, je le voyais comme un moyen de rester ancrée sur le territoire et de développer mon réseau professionnel. Un moyen d'avoir un peu de stabilité dans ce quotidien instable.

Il était pas toujours facile d'intégrer une équipe déjà formée, avec des personnes beaucoup plus âgées et expérimentées. Je me sentais souvent isolée, anxieuse et trop préoccupée par leurs jugements vis-à-vis de moi, en tant que professionnelle. Je sentais peu de considération de leur part. Illes me voyaient souvent comme une « jeune », qui sortait d'une école de gestion réputée. D'ailleurs, cela me gênait un peu d'être associée à cette école. Mais ce n'était pas assez. J'ai le souvenir que je me sentais peu légitime, et vraiment débutante, aux yeux de mes collègues, de ma hiérarchie. Sans doute était-ce lié, aussi, au fait que j'étais en début de carrière. Je pense que cela s'explique surtout par l'enchaînement des contrats temporaires et des périodes de chômage. En fait, je voulais être une *established* dans mon travail, mais le contexte me mettait dans une position d'*outsider*.

*L'Autre se manifeste aussi dans l'évaluation comme l'équivalent d'une parole portée sur le salarié : il ne se contente pas de « voir » ce que fait et produit celui ou celle qui travaille ; il lui donne une appréciation, une note, lui attribue une grandeur, ainsi que nous l'avons développé.*

*Cette grandeur peut ensuite être traduite en primes, cadeaux, promotions, etc. Elle est censée dire quelque chose d'essentiel sur le salarié, et notamment lui dire en quelle mesure il correspond ou non aux attentes portées sur lui*<sup>93</sup>. p. 159

*Pour résumer donc, ceux qui sont en mesure de résister à l'instauration d'un système d'évaluation basé sur des indicateurs qu'ils estiment néfastes à la qualité des soins sont ceux que Nicolas Belorgey appelle les « established », bien reconnus professionnellement et socialement, bien établis dans leur métier et/ou dotés d'un certain capital professionnel. Il les oppose aux « outsiders*<sup>94</sup>*», moins bien reconnus, souvent plus récents, et moins dotés en capital social et professionnel. p. 169-170*

*On peut déduire de cette enquête que plus les personnes qui travaillent disposent d'autonomie dans leurs pratiques et se sentent légitimes dans leur travail, moins elles sont susceptibles d'être sensibles aux évaluations extérieures et donc aux réformes proposant de piloter leur activité par des critères qu'elles n'ont pas choisis, dont elles ne sont pas maîtres, et qui prétendent apporter une contrainte et une normalisation forte de leur activité en échange d'une meilleure visibilité dans le système (visibilité auprès de leur hiérarchie, meilleure mise en avant de leurs « performances », etc.). p. 172-173*

*Or, plus on prétend évaluer au plus près, a posteriori, ce qu'a effectué l'individu et le récompenser en fonction, plus on élargit le trou ; plus on crée une instabilité identitaire qui ne peut qu'alimenter la demande sans fin d'être « reconnu ». La seule manière de ne pas réouvrir en permanence le trou de la reconnaissance, impossible à colmater, est d'attribuer une place au sujet. p. 173-174*

Je me sens beaucoup plus légitime maintenant, dans mon travail, alors que je n'ai, la plupart du temps, pas de cadre de travail institué et vraiment reconnu par la société. Je me sens stable, à ma place, dans ces environnements de travail que nous avons façonné à notre manière, avec ses normes et ses pratiques. Avouons tout de même qu'une partie de ces normes de travail est malheureusement liée, de près ou de loin, à d'autres cadres de travail, plus normés, et expérimentés auparavant. Je me sens plutôt expérimentée, reconnue, confiante, moins dépendante du jugement des autres, ça fait du bien ! J'ai davantage d'autonomie sur le contenu, la forme de mon travail et mon temps<sup>95</sup>. Comme une impression de travailler en auto-gestion. Suis-je (enfin) une *established* ? Il m'est plus aisé de contempler, de profiter et de fêter ce qui a été réalisé. J'avoue tout de même que mon travail salarié avec la SCOP, cadre plus normé et mieux connu, aide à la reconnaissance de mon travail par mes pairs.

Par conséquent, je me détache de plus en plus de ce que peut m'apporter l'évaluation. J'en attends beaucoup moins. Et j'ai moins besoin qu'une autorité quelconque, comme la hiérarchie, estime la valeur de mon travail. Nous, les travailleur.se.s, sommes tout à fait légitimes à estimer cette valeur. Avant, j'étais souvent en attente de ces évaluations, parce que je ne me sentais pas reconnue par mon environnement professionnel. Et donc, les entretiens annuels, les entretiens de recrutement, les retours de ma hiérarchie ... étaient importants pour moi, d'autant plus, qu'à mes yeux, elles estimaient la valeur de mon travail. Je me voyais trop souvent, en tant que professionnelle, à partir des conclusions de l'évaluation. Pour quelles raisons je les pensais plus légitimes à dire ce qu'elles

93 Il serait faux de prétendre que c'est le travail qui est évalué et pas le salarié : on parle du « h-index d'un chercheur », d'un « top-vendeur », d'un « excellent performer », etc. Dejours (L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation, op. cit.) montre bien qu'avec les systèmes d'évaluation contemporains, on est passé de l'évaluation du travail à l'évaluation des personnes.

94 N. Belorgey reprend ici la distinction établie par N. Elias et J. Scotson dans leur étude des habitants d'une petite ville anglaise. Voir N. Elias et J. Scotson, Logiques de l'exclusion. Enquête sociologique au cœur des problèmes d'une communauté, Paris, Fayard, 1997 [1965].

95 Réflexion en lien avec cette citation : *Dans les métiers où elle est déjà effective, et depuis longtemps, cette dislocation des rythmes sociaux a pour effet de fragiliser et d'isoler un peu plus les individus, de compromettre leur ancrage dans d'autres univers que celui de l'entreprise, Chez soi*, Mona Chollet, Ed. Zones, 2015, p. 130.

pensaient de moi, ma personne, plutôt que moi-même ? Ces évaluations m'ont fragilisée. Elles me mettaient très souvent en difficulté, et me poussaient à faire mes preuves constamment. J'étais souvent épuisée, car il y avait peu de moments où je pouvais vraiment profiter du travail réalisé, et juste souffler avec ces acquis. En fait, l'évaluation pourrait être la cause et l'effet du mal être au travail ? Les processus d'évaluation façonnent le travail, et ce type de travail demande de l'évaluation. C'est un cercle vicieux.

Comme je l'ai précisé précédemment, je ne suis pas contre l'évaluation en soi, je suis critique sur les intentions que l'institution scolaire, universitaire et professionnelle lui donnent. Je trouve que l'évaluation est pertinente lorsqu'elle a pour intention de former les personnes, et non pas de les mettre en concurrence, de les dénigrer ou de les faire plier face à une autorité. Depuis que je travaille dans l'éducation populaire, dans le milieu associatif, je suis très souvent dans un cadre de formation avec des intentions liées à l'émancipation et l'*empowerment*, en tant qu'animatrice ou participante. C'est sans doute aussi, pour cette raison, que je vis plutôt bien ce cadre de travail. De manière globale, ce cadre favorise les relations de confiance.

J'ai comme l'impression d'être un végétal, dans une forêt, de prendre racine au fil du temps, en m'entourant d'autres végétaux. Et à nous tou.tes, nous formons un tout. Alors que jusqu'en 2016, j'avais plus l'impression d'être un semis, fragile et seul dans un petit pot, à côté d'autres petits pots, avant d'être arraché quelques mois plus tard.

*Tous ces aspects sont essentiels si l'on veut comprendre comment se mettent en place les conditions permettant à un professionnel d'asseoir progressivement sa légitimité et surtout d'intégrer une identité professionnelle suffisamment forte pour ne pas avoir besoin de signes permanents supposés objectiver sa valeur.* p. 173

Après la lecture de ce chapitre, je prends conscience que je n'avais pas aussi bien compris, lorsque j'étais chargée de mission dans l'amélioration des conditions de travail, que la réflexion sur ces conditions porte aussi sur la reconnaissance et la légitimité. Avec le recul, je trouve que c'était une blague de vouloir améliorer les conditions de travail par le biais d'un processus d'évaluation plus poussé, avec plus d'indicateurs qualitatifs ; par le séquençage du travail dans l'évaluation et la formation aux compétences ; par l'attente toujours plus accrue de la reconnaissance de la hiérarchie.

D'autres questions me viennent à l'esprit : pourquoi donne-t-on une valeur aux travailleurs ? Pourquoi l'évaluation prend tant de place dans le travail ?

*Il s'agit donc moins de s'ouvrir à l'autre, de s'intéresser réellement à lui, que de pouvoir s'approprier ce qui jusqu'alors lui était seul réservé. On demande l'évaluation pour s'accaparer ce « quelque chose en plus » que l'autre est supposé détenir et qui le rendrait meilleur que soi, plus performant, plus désirable.* p. 127

Comment est-ce possible de créer, ou de maintenir un soupçon de travail coopératif, dans des environnements qui ont des procédures, des normes, des moyens de travail qui ont une toute autre intention, à savoir, péter les collectifs en montrant que ce n'est pas avec l'autre, mais contre l'autre ? Et même si l'évaluation nous est parfois vendue comme un outil d'accompagnement et de réflexion collective, comme l'évaluation à 360° degrés par exemple qui intègre, à un moment t, différents points de vue d'acteurs à différents échelons hiérarchiques, cet outil reste bien un outil de mesure, pour comparer, juger si le travail de chaque personne est conforme ou pas, lors de l'entretien annuel, ou avant une éventuelle promotion. Le semblant d'esprit collectif s'arrête là où la délibération commence, et peu de place pour le proverbe, *tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin*. Il n'y a pas d'accompagnement, mais une injonction à faire de telle manière. Ce n'est pas un accompagnement où la personne est libre de trouver sa manière de travailler, de façonner son métier, en accord avec son éthique, ses convictions.

*C'est cette négation qui rend l'évaluation attractive, car elle laisse croire qu'on pourrait régler la question de l'autre, ou plus exactement le problème du rapport à l'autre, qui se pose dès qu'on se trouve en contexte organisé. Il faut en convenir : l'autre nous dérange. Le supporter ne va pas de soi, travailler avec lui ou pour lui encore moins, et le faire travailler n'est pas plus simple. p. 135*

*Mais ce mécanisme ne fonctionne que parce qu'il vient rencontrer le désir de chacun de ne pas avoir affaire à l'autre, cet autre de chair avec qui il faudrait se mettre d'accord sur des revendications communes, construire une action collective nécessairement incertaine, demandant de créer des liens et de s'engager vis-à-vis d'autrui. p. 147*

*Cerise sur le gâteau, le système d'évaluation donne même la bonne conscience de ne rien avoir affaire avec/de l'autre. C'est toute sa perversion que de laisser croire que chacun participe à un vaste projet et que la somme des contributions strictement individuelles produit un grand bien collectif, dont il s'agit de récupérer une petite part. L'individualisme devient alors grandiose, moralement souhaitable, puisqu'il contribuerait au bien collectif, au progrès, à la croissance, etc. p. 147-148*

Cela véhicule l'idée que l'autre, son/sa collègue est chiant.e, qu'elle est un.e concurrent.e, qu'il faut se méfier de l'autre, ou en être jaloux.se, ce qui n'incite pas vraiment à travailler main dans la main, tout au long du processus.

*Le système d'évaluation promet un individu dégagé de toutes les subordinations, de toutes les appartenances, qui ne serait redevable de rien à personne ; un individu maître de la jouissance qu'il tire du système. Paradoxalement, remiser l'autre de chair (et de symptôme) se fait à la condition de mobiliser un autre imaginaire : abstractisé, désubstantialisé, sans aspérités, réduit à une image tendue en miroir devant soi, rival ou modèle. C'est un autre avec qui aucun lien ne peut se créer, une figure fantomatique qui sert de prétexte à engager la compétition. p. 148*

L'illusion d'un monde où nous nous croyons libres, au travail, libres de nos choix, de nos actes.

*Sa mise en avant par le système, et sa participation active à cette mise en avant, sert la promotion du projet politique global visant à transformer des problèmes de moyens (manque d'effectifs par exemple) en problèmes d'organisation (ce serait la mauvaise organisation des services d'urgence qui expliquerait les difficultés). p. 130*

Combien de fois, j'entendais dire que si un.e tel.le ne parvenait pas à « bien travailler », c'était parce qu'elle n'était pas assez organisé.e, pas assez disponible après 17h, trop émotif.ve ... l'aspect organisationnel, c'est-à-dire la façon dont était géré le travail était peu, voire pas intégré dans cette problématique. Je l'ai constaté, à la fois dans mes emplois RH, santé au travail mais aussi dans le milieu associatif de l'éducation populaire. Cette attitude a des effets pervers, parce qu'elle fait porter entièrement la responsabilité de la personne sur une situation alors qu'elle peut s'expliquer par un passé, par d'autres personnes impliquées, et plus largement, par les rouages du système social et économique.

*Quel est l'idéal d'organisation qui sous-tend les systèmes d'évaluation contemporains ? L'attribution à chacun d'objectifs précis pensés pour s'emboîter les uns dans les autres pour produire, à partir de l'addition des performances individuelles, la performance globale, s'appuie sur une conception de l'organisation parfaitement huilée, découpée de manière très précise en zones d'activité ajustées. Chacun est censé se concentrer sur son domaine de responsabilité, y produire « sa » performance, petit ruisseau venant alimenter la grande rivière de la performance globale. Dans cette optique, le lien à l'autre est réduit au minimum ; nul besoin de discuter, d'échanger, de « se disputer » au sens où l'entend Yves Clot avec la dispute professionnelle. Il n'y*

*aurait plus de tensions entre des prescriptions contradictoires, émanant de sources différentes. Il n'y aurait plus de conflits au nom de conceptions différentes de l'activité, car il n'y a pas à avoir de conception propre de l'activité : le système d'évaluation définit à la fois les niveaux de performance attendus et les normes de travail (sous forme de best practices, par exemple) censées servir de guide à tous et éviter malentendus, oppositions, etc. Il n'y aurait plus d'interférences, de cafouillages, de temps à passer dans ces zones grises où l'on doit négocier avec l'autre, obtenir son aval, le convaincre, etc., pour construire des pratiques professionnelles toujours susceptibles de modifications. Il s'agit d'évacuer du travail tout contenu politique, au sens de ce qui se bâtit ensemble par la discussion et l'élaboration autour de la dissension ; d'éviter l'incertitude qui accompagne cette idée d'un travail toujours à rediscuter, à redisputer. Les indicateurs simples invitent au consensus, à une entente sur ce qui est important, sur ce qui compte et doit être évalué. L'évaluation contemporaine suppose un gigantesque système de coordination, un automate géant délivré de toute intersubjectivité, une utopie dans laquelle les hommes n'auraient pas besoin de se rencontrer, de se parler ou de s'affronter pour se mettre d'accord (ou pas). p. 136-137*

Pré-mâcher le travail, vider le sens politique du métier, de la raison pour laquelle on s'implique chaque jour dans une activité, le découper en petits morceaux, en compétences, bien rangées dans des cases de tableaux Excel ! A quelle réalité de travail aspirons-nous ? Un monde où nous confondons le fait de travailler au fait de prescrire le réel, de contrôler le vivant, dans une sorte de contexte épuré et déshumanisé ? Penser à l'avance les manières de travailler incite les personnes à les suivre, à ne pas se poser de questions ; à ne pas réfléchir à leur métier, leur savoir-faire, ce qui les désapproprie de leur activité et d'elles-mêmes ; à faire confiance à la hiérarchie qui aurait tout pensé à notre place, nous travailleur.ses ; à moins nous faire confiance à nous-mêmes. Appliquer ces manières de faire prescrites et vérifier leur application par le biais de l'évaluation, sans discussion, ni conflit ou échange de points de vue divers, peut faire que les personnes ne se sentent pas assez « expertes » de leur travail et n'osent pas penser par elles-mêmes. Paul Ricoeur, philosophe, définit la démocratie : *Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêt et qui se fixe comme modalité, d'associer à parts égales, chaque citoyen dans l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions et la mise en délibération de ces contradictions, en vue d'arriver à un arbitrage.*<sup>96</sup> Les environnements de travail, d'activité deviennent de plus en plus des lieux où les droits d'expression sont bafoués, et où la démocratisation du travail est attaquée. Le lieu de travail, une zone de non droit ?

*La puissance justificatrice du discours de l'évaluation tient à ce qu'il peut s'adresser à l'ensemble des salariés et non plus seulement à des franges particulières et privilégiées. Luc Boltanski et Ève Chiapello, lorsqu'ils ont cherché à définir le « nouvel esprit du capitalisme 13 », se sont particulièrement intéressés au discours managérial, pour comprendre ce que le capitalisme contemporain proposait d'excitant à cette cible particulière que sont dirigeants et cadres, rouages essentiels du système car chargés d'en articuler les deux composantes antagonistes que sont le capital et le travail. [...] L'avantage du « discours de l'évaluation », c'est qu'il s'adresse à chacun, et par conséquent à tous. p. 142*

Cette citation pourrait illustrer des propos recueillis lors des entretiens, notamment le n°6 :

*Cependant, créer de la valeur ne suffit pas, et la question du conflit réapparaît en période de crise : lorsque les coûts associés à la création (pertes d'emploi, délocalisations, etc.) semblent concentrés sur de larges portions de la population (majeure partie des salariés, chômeurs, travailleurs précaires, etc.), tandis que les profits paraissent alimenter d'autres segments très minoritaires (actionnaires, banquiers, dirigeants, cadres supérieurs, etc.) ; et/ou lorsque les coûts*

96 [https://fr.wikipedia.org/wiki/Discussion:Paul\\_Ric%C5%93ur](https://fr.wikipedia.org/wiki/Discussion:Paul_Ric%C5%93ur)

*semblent dépasser les bénéfiques, remettant ainsi en question la notion même de création, et posant là aussi la question de savoir qui doit payer les pots cassés.* p. 140-141

*Le lien manifeste entre évaluation et regard a été relevé et commenté par des chercheurs mobilisant la pensée de Michel Foucault pour en dénoncer le caractère disciplinaire et normalisateur : l'évaluation s'inscrit dans une technique propre à « l'art néolibéral de gouverner<sup>97</sup> » en tant que dispositif de normalisation et de contrôle visant à accroître considérablement l'« utilité » des personnes qui travaillent<sup>98</sup>.* p. 159

Ces mots renvoient à la fiche de lecture que j'ai écrite sur l'ouvrage de Angélique Del Rey, *La tyrannie de l'évaluation*, notamment à la notion de panoptique. L'auto-surveillance, c'est un moyen où tout le monde adhère, c'est plus efficace que la punition ! Edward Bernays, précurseur des relations publiques, l'explique dans son ouvrage, *Propaganda, comment manipuler l'opinion en démocratie*.

*À la question « Votre travail est-il reconnu à sa juste valeur ? », 42 % des médecins répondent ne pas savoir ou ne répondent pas. Les médecins semblent donc globalement assez peu sensibles à l'idée que leur administration ou leur chef de service se fait d'eux, et semblent même assez embarrassés par la question de leur reconnaissance. À l'inverse, pour les paramédicaux, plus encadrés, moins autonomes et plus dépendants de leur hiérarchie, la question paraît faire sens et être importante à leurs yeux.* p. 172

Cette question ressemble un peu à celle que j'ai posé en entretien, « Comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? ». Une de mes hypothèses serait que ceux/celles qui éprouvent une stabilité dans leur travail seraient moins en demande d'évaluation, moins en demande de légitimité de la part de leur hiérarchie. À vérifier lors de l'analyse de mes entretiens.

*Pourquoi est-il aussi important d'accélérer la cadence ?, demande Florian Opitz<sup>99</sup>., documentariste. Antonella Mei-Pochtler, consultante en entreprise de Boston Consulting Group, répond : Parce que l'enjeu dans la vie économique c'est de s'imposer dans la compétition. Il s'agit de se positionner les uns vis-à-vis des autres. Le but évidemment, c'est de devancer ses concurrents, d'avoir l'avantage sur eux. C'est pourquoi la cadence est très importante, plus encore que le lean management qui vise à estimer à optimiser les processus opérationnels. C'est une course contre la montre. Notre missions c'est d'aider les clients à accomplir une tâche en moins de temps, à régler les problèmes plus rapidement, en ce sens le temps est important, et le rôle du consultant, c'est justement de l'accélérer.*

L'évaluation des performances induit l'évaluation de l'accélération. A force d'être en contact permanent avec les machines, et d'en avoir besoin, nous calons nos pratiques et notre rythme sur elles.

*On a créé un système qui s'auto-entretient et qui repose sur la compétition permanente et la recherche du profit. Tout le monde fait comme si cette course effrénée était une loi de la nature et qu'il n'y avait aucune alternative, alors qu'à la longue, elle épuise l'homme, le rend superflu et pour finir, elle détruit la planète,* Florian Opitz.

*Sa place au sein du groupe des conducteurs, sa légitimité dans son métier (il est formateur; ce qui atteste de fait son expérience et ses compétences) lui permettent de se reconnaître*

97 R. Gori et M. J. Del Volgo, « L'idéologie de l'évaluation : un nouveau dispositif de servitude volontaire ? », art. cit.

98 G. Agamben. Qu'est-ce qu'un dispositif ? Paris, Payot & Rivages, 2007 ; I. Bruno, « La recherche scientifique au crible du Benchmarking . Petite histoire d'une technologie de gouvernement », Revue d'histoire moderne et contemporaine , n° 55-54 bis, 2008, p. 28-45.

99 *Parlons du temps. A la recherche du temps perdu*, Florian Opitz, Arte, 2014.

*suffisamment dans ce qu'il fait sans qu'il attende avec angoisse ou excitation un jugement extérieur censé lui révéler quelque chose d'essentiel sur lui. p. 165*

J'ai comme l'impression que je suis à ce stade, où j'ai peu ou plus besoin d'évaluation pour savoir ce que je vaudrais. Et peut-être même, je n'ai plus besoin de savoir si je vaudrais. Est-ce peut-être cela qui marque la fin de ma recherche-action ?