

Pratique IV. Evaluer

Daniel Widmer

Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste et médecin du travail, a publié un petit livre dont je vous recommande la lecture [1]. Enfin une voix originale dans le concert des thuriféraires de l'évaluation. Il faut repenser l'évaluation car elle peut nuire. Face aux nouvelles méthodes d'évaluation individualisée, le travailleur se retrouve seul, poussé vers des conduites déloyales vis-à-vis des autres travailleurs. Chacun, de ce fait, devient beaucoup plus vulnérable à l'évaluation et à la sanction, avec pour conséquences burn-out, dépression, toxicomanies, etc. «L'articulation de l'évaluation individualisée à la technologie informatique de traçabilité conduit de nombreux travailleurs à perdre tout pouvoir de contrôler l'accroissement de leur charge de travail, et ils en tombent malades.»

Les activités de service, qui sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses, sont particulièrement difficiles à évaluer puisqu'il n'existe pas à proprement parler



Figure 1. L'alchimiste observé, peinture hollandaise XVIII^e.

d'objet produit comme dans une activité industrielle. Des activités comme la médecine supposent même de «faire coopérer le bénéficiaire à la production du service», comme c'est le cas dans le traitement des maladies chroniques. «Soigner c'est former, c'est donc tout autre chose que ce que l'on envisage dans des tâches de production classique.» Mais alors comment évaluer ces pratiques?

– *Evaluer les performances?* Dans la police, on peut compter le nombre de PV ramenés en fin de journée. Mais un agent de police qui est resté présent dans une zone chaude, où rien ne s'est passé, du fait-même de sa présence, et qui n'a pas verbalisé, est-il moins utile que celui qui a passé son temps à coller des amendes sur les pare-brises?

– *Evaluer le temps?* Les pratiquants du TARMED connaissent l'absurdité de cette méthode. «L'engagement de la subjectivité déborde largement le temps que l'on comptabilise comme temps de travail». Un travail de services déborde sur la vie privée et l'on travaille sans doute tout autant lorsque l'on rêve. Le temps ne mesure pas l'intensité de l'effort.

– *Evaluer les compétences?* Puisque l'on ne sait pas évaluer le travail par les performances ni par le temps, on a proposé d'évaluer les compétences à distance du travail effectif. Pourtant la performance précède la compétence et c'est face à la résistance du réel, à l'échec, «que le travailleur parvient à transformer son impuissance en performance». Et les compétences ne prédisent pas cette capacité d'invention.

– *Evaluer la qualité?* Cette méthode qui viserait à focaliser l'observation sur le travail effectif plus que sur le travail prescrit, a malheureusement mal tourné et s'est muée en course au label, avec un système de catalogue de bonnes pratiques. C'est devenu un slogan et un argument publicitaire affiché à la porte d'une entreprise ou d'un hôpital. Pousser un travailleur à

respecter les prescriptions d'une liste, c'est le pousser à la grève du zèle. Travailler, au contraire, c'est faire preuve d'initiative et c'est souvent tricher sur les règles, exercer son habileté «à l'abri du regard de la hiérarchie», «cacher ses ficelles et cultiver le secret».

Mais qui sont donc les évaluateurs aujourd'hui? Des diplômés en gestion qui viennent contrôler des ouvriers ou des techniciens expérimentés qui, sans connaître le travail réel, ne peuvent contrôler que des fiches techniques: «contrôles de papier qui n'ont avec le réel qu'un rapport inconstant, voire incertain».

Tout le problème vient de ce que l'on s'épuise à mesurer ce qui n'est pas mesurable, alors qu'il s'agirait de juger en assignant une valeur au travail – ce qui implique aussi une valorisation et une reconnaissance. Or, pour reconnaître, il faut d'abord connaître le travail et cette connaissance ne nous est pas donnée par les méthodes quantitatives de mesure. «Si nous souhaitons faire des progrès dans l'évaluation, et si nous voulons nous débarrasser des effets désastreux des méthodes contemporaines d'évaluation du travail sur la santé de nos contemporains, il faut desserrer l'étau de la gestion et réinvestir dans les sciences du travail.» Telle est la conclusion de Dejours. C'est un appel à une recherche beaucoup plus proche du travail effectif et selon une méthodologie clinique, qui tient compte de la subjectivité du travailleur.

Ce que l'auteur ne dit pas, c'est pourquoi on en est arrivé là. Il est certain que l'idéologie de la «saine suspicion», comme la défendait Monsieur Domenighetti, ne peut se faire à l'idée d'une part obscure et secrète du travail: elle veut la transparence. Pour elle, le travailleur est un alchimiste douteux qui sent le soufre et sur le travail duquel il faut avoir un regard. Peu importe si ce regard louche.

Référence

- 1 Dejours C. L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation. Paris: INRA Editions; 2005.