

## La tyrannie de l'évaluation

Résumé de la conférence faite au CRDP de Clermont-Ferrand le 21 novembre 2013  
sur l'invitation de l'EIPAS

Nous vivons dans un monde où tout est noté, les individus, les entreprises, les services publics, et les États. Les questionnaires, les sondages d'opinion font partie de ce dispositif de l'évaluation. Il y a là, pour reprendre une expression du sociologue Pierre Bourdieu, une évidente violence symbolique. L'impact sur les États, les services publics et les entreprises est considérable. Sur les individus, les pratiques inconsidérées d'évaluation génèrent du stress<sup>1</sup> et des troubles psychosociaux. Les effets psychologiques et sociaux de l'évaluation sont d'autant plus marqués que celle-ci est censée être impartiale et délivrer une vérité : notre société développe un véritable fétichisme du chiffre, lequel fonctionne comme un argument d'autorité.

En théorie, l'évaluation (qualitative) se distingue de la notation (quantitative). Dans la réalité, le terme d'évaluation, utilisé comme un euphémisme, renvoie à des pratiques de notation.

Celles-ci sont de plus en plus répandues, et toujours plus pointilleuses : au service d'accueil d'une caisse primaire d'assurance maladie, les employés doivent traiter 80 % des appels en moins de 3 minutes ; on calcule désormais pour les agents de la police le délai moyen d'une intervention et le nombre d'interventions par unité de temps ; à l'hôpital, c'est le pourcentage des patients pris en charge et traités par les urgences en moins de 4 heures qui est calculé etc.

L'évaluation est à la fois un fait, un symptôme et une norme. En tant que norme, elle est au centre d'une véritable idéologie.

Parmi les causes de l'extension et de l'intensification des pratiques d'évaluation dans l'ensemble du monde du travail, on peut citer la rationalisation néolibérale de l'économie, le néomanagement qui s'efforce de répondre aux défis croissants d'un marché concurrentiel désormais mondialisé<sup>2</sup>, et la technique informatique. Contre la légende savamment entretenue d'une technique neutre (d'une technique comme pur moyen), il faudrait réinstruire le procès de l'informatique. L'informatique, en effet, enregistre tout : le travail effectué et le travail pas fait en temps réel<sup>3</sup>.

Les effets de la pratique de l'évaluation peuvent être décrits en termes de perte du *logos*, de privation de sens, de raison et de parole : un chiffre ne se discute pas.

La perte de sens est l'un des effets pervers de la pratique inconsidérée de l'évaluation : l'essentiel sera laissé au profit d'un objectif abstrait (ainsi certains salariés hésiteront à abandonner un projet, même s'il est mauvais, car ils craignent de faire baisser les statistiques des dossiers aboutis). Ce déplacement du contenu vers la forme est observable dans d'autres domaines : ainsi nombre d'étudiants travaillent-ils sur les modalités des examens plutôt que leurs disciplines.

Un autre effet pervers, dérivable du précédent, consiste dans la focalisation sur la partie seulement mesurable du travail (nombre de dossiers traités, délais, durée des échanges téléphoniques etc.).

On peut également remarquer, parmi les effets négatifs de la pratique de l'évaluation, la perte du sens collectif du travail. En effet, l'évaluation correspond à une individualisation, car elle signifie d'emblée une comparaison. Ainsi, au sein des entreprises, l'émulation (qui est positive) se change-t-elle en concurrence et en rivalité. Les pathologies de la solitude sont des symptômes de cette pratique : lorsqu'elle est intériorisée (signe abouti de l'aliénation), l'évaluation se change en autoévaluation.

La pratique de l'évaluation repose sur une conception comportementaliste de l'être humain, laquelle participe d'une ignorance de la nature réelle du travail, toujours inhérent à une subjectivité. Contre cette représentation, dominante à notre époque, il convient de ne jamais oublier que travailler, c'est toujours *penser*.

<sup>1</sup>. Le cabinet Isast, qui réalise des expertises pour le compte des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) l'a constaté sur l'un des sites de la société General Electric Medical System (GEMS), à Buc, dans les Yvelines. Dans un rapport rendu en 2009, il estime que l'évaluation est une source de stress : avant l'entretien annuel, près d'un salarié sur quatre déclare des troubles du sommeil et de l'irritabilité ; près d'un salarié sur cinq, des troubles de l'alimentation. L'inquiétude est particulièrement forte chez les employés administratifs : à l'approche du rendez-vous annuel, la moitié d'entre eux affirment être le plus souvent sujets à des troubles du sommeil et à de l'irritabilité. Rappelons qu'en termes de Qualité de vie au travail (QVT), la France est mal placée en Europe (28 % des employés éprouvent du stress à leur travail). Le coût global du stress au travail en France est estimé à 3 milliards d'euros.

<sup>2</sup>. Le *benchmarking*, méthode de quantification et de comparaison, est apparu au cours des années 1980 dans le secteur privé avant de gagner le secteur public.

<sup>3</sup>. Le temps passé au téléphone avec un client ; le pourcentage de progression du chiffre d'affaires ; la quantité de marchandises stockées ; le nombre d'opérations par heure, voire par minute etc.

Or la pensée n'est pas directement observable. Il y a toujours fatalement, dans l'activité du travail, un décalage entre les objectifs et les moyens : des inerties, des impasses, des échecs, qui commandent des stratégies toujours renouvelées d'adaptation. C'est la raison pour laquelle une bonne partie du travail réel n'est pas et ne peut être évaluée par les pratiques d'évaluation : la capacité à faire face à certaines difficultés, la connaissance intime du métier, empiriquement accumulée au fil des années (les « trucs », les « ficelles »...).

Par ailleurs, entre la généralité vague des compétences exigées (la capacité à décider, à animer une équipe etc.) et la précision des notes finalement attribuées, le contraste ne peut être que flagrant.

La tyrannie de la notation est le symptôme d'un changement de paradigme social et économique. L'entreprise taylorienne (l'usine moderne), exerçait sa contrainte sur les seuls corps des ouvriers. L'entreprise post-taylorienne, elle, entend exercer son pouvoir sur le psychisme des employés<sup>4</sup>, sur leur imaginaire, car elle exige une adhésion personnelle. L'évaluation porte sur la personne elle-même, et pas seulement sur son travail, et c'est pourquoi elle est d'une grande violence symbolique. Une évaluation médiocre ou mauvaise inflige une blessure narcissique qui conduit celui qui en est la victime dans un état de régression psychique (noté, un adulte redevient un enfant ou un écolier)<sup>5</sup>. Il est clair que l'évaluation n'est plus un instrument de savoir (comme peuvent l'être les statistiques pour un sociologue), mais un moyen de pouvoir : elle est prescriptive et normative, son objectif est, pour reprendre un mot du philosophe Michel Foucault, la *discipline*. Jadis, un travailleur qualifié devait obéir à des règles. Désormais, un travailleur doit être compétent et performant, il doit obéir à des normes, à une ligne de conduite. Cette conception normative et normalisatrice, qui peut déboucher sur des pratiques de harcèlement moral, génère le soupçon que spontanément ceux qui travaillent ne font pas ce qu'il faut pour être compétents et performants, et que ceux qui ne travaillent pas (les chômeurs) ne font pas tout pour trouver du travail. En outre, on demande à chacun une créativité dont on empêche par ailleurs objectivement l'expression (on retrouve ici une structure de double lien comme celles qu'ont analysées les sociologues et psychologues de l'école de Palo Alto).

On sait que dans tous les domaines les évaluateurs sont souvent juges et parties. Qui note les notateurs ? En l'absence de contrôle impartial, des organismes se sont arrogé un pouvoir exorbitant.

La tyrannie de l'évaluation est-elle un mal nécessaire ? Il y a certes la logique techno-économique de l'ensemble, la mondialisation qui a fait de centaines de millions d'individus une puissante armée de réserves. Mais l'on peut penser que si les effets pervers s'avèrent finalement trop coûteux, le système fera marche arrière.

Rappelons que la communauté que constitue une entreprise n'est ni naturelle comme une famille ni élective comme un ensemble d'amis, mais contractuelle, c'est-à-dire issue de volontés libres. Or, lorsque dans ce cadre formellement libre, des mécanismes de contrainte sont vécus comme de véritables fatalités, les individus se désimpliquent pour échapper au stress, d'autant que, à la différence d'une nation (une communauté également contractuelle), l'espace de l'entreprise est restreint, et, dans un contexte de sous-emploi durable, sans échappée possible.

L'évaluation n'est pas mauvaise en soi, on peut penser la possibilité d'une bonne évaluation. Le passé récent nous en donne des exemples. Naguère, l'évaluation était acceptée car elle se faisait de manière continue, informelle (donc libre et souple<sup>6</sup>), personnalisée (il y avait un contact avec le supérieur direct).

Il s'agit de retrouver le sens du travail et de l'échange (de l'échange, et pas de la « communication »). Le sens de la parole retrouvée, comme celle qui se donne libre cours lors d'un entretien approfondi réalisé dans un climat de confiance.

Rappelons pour finir que chacun a le droit et même le devoir de dénoncer les abus dont il est le témoin. L'article L. 2281 du Code du travail évoque le « droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail ». En 2008, le tribunal de Nanterre a déclaré illicite l'outil d'évaluation d'une société. N'oublions pas que les tyrannies ont aussi le pouvoir que leur confèrent l'obéissance et la résignation.

Christian Godin, maître de conférences de philosophie, université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand.

<sup>4</sup>. C'est la raison pour laquelle la discipline corporelle peut se relâcher : ainsi le vêtement est-il devenu indifférent.

<sup>5</sup>. Il convient de rappeler que nombre d'employés aiment être notés, qu'ils aspirent à l'être s'ils s'estiment supérieurs à leurs collaborateurs.

<sup>6</sup>. Elle se faisait selon le mode des remarques ou des « points » (au sens de « faire le point »).