

# L'AUTOMATISATION DU JUGEMENT SUR LE TRAVAIL. MESURER N'EST PAS ÉVALUER

**Marie-Anne Dujarier**

**P.U.F. | *Cahiers internationaux de sociologie***

**2010/1 - n° 128-129  
pages 135 à 159**

**ISSN 0008-0276**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2010-1-page-135.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Dujarier Marie-Anne, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer »,  
*Cahiers internationaux de sociologie*, 2010/1 n° 128-129, p. 135-159. DOI : 10.3917/cis.128.0135  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour P.U.F..

© P.U.F.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# L'AUTOMATISATION DU JUGEMENT SUR LE TRAVAIL. MESURER N'EST PAS ÉVALUER

par Marie-Anne DUJARIER

## RÉSUMÉ

*Cet article traite de l'évaluation au travail et du travail dans les grandes organisations contemporaines. Il montre que les systèmes d'évaluation s'inscrivent dans une histoire moderne de la mesure des hommes et de leur activité. À partir de données empiriques, il défend l'hypothèse selon laquelle l'« évaluation » produit non pas des valeurs, mais des mesures et des jugements. Ceux-ci font l'objet d'une automatisation. Bien que les critiques sociales et sociologiques sur ces systèmes abondent, notamment parce qu'ils empêchent une évaluation qualitative et délibérative, ils prospèrent. Nous pouvons comprendre cet apparent paradoxe en examinant de manière compréhensive le travail réel des différents acteurs concernés : dirigeants, concepteurs des systèmes d'évaluation, cadres de proximité et évalués.*

Mots clés : Travail, Organisation, Automatisation, Mesure, Jugement, Rapports de production.

## SUMMARY

*This article deals with job evaluation and employment in major contemporary organizations. It shows that evaluation systems fall within the scope of a modern history of the measurement of people and their activity. On the basis of empirical data, it defends the hypothesis whereby "evaluation" does not produce values but measurements and judgments. These are the objects of automation. Although social and sociological criticisms of these systems abound, in particular because they prevent qualitative and thoughtful evaluation, they thrive. We can understand this apparent paradox by examining comprehensively the real work of the various individuals in question: managers, those who conceive evaluation systems, the managers and those who are evaluated.*

Keywords: Work, Organization, Automation, Measurement, Judgment, Relations of production.

Cet article analyse les systèmes contemporains qui annoncent faire de l'évaluation *au* travail et *du* travail<sup>1</sup>. Ils ont été déployés

1. Mes remerciements à Claudine Haroche pour la lecture de ce texte.

progressivement depuis un quart de siècle dans la plupart des grandes organisations privées, puis publiques. Enseignants, agents du service public de l'emploi, policiers, puéricultrices, jardiniers, travailleurs sanitaires et sociaux, juges, chercheurs et même ministres sont maintenant « évalués » avec les mêmes méthodes que les vendeurs, employés, managers, techniciens et ouvriers des industries ou services privés. Nous pouvons établir, à partir d'une étude empirique, que cet outil de gestion produit généralement non pas des valeurs mais plutôt des *mesures* et des *jugements* sur les hommes et leur travail. De ce point de vue, il s'inscrit dans l'histoire d'une modernité scientifique, bureaucratique et marchande. Dans une perspective sociohistorique, nous montrerons que ces mesures sont maladroitement à saisir le travail et les hommes qui le font. Elles produisent surtout un classement social, présenté comme objectif et incontestable. Nous observons ensuite que cette forme d'évaluation fait l'objet d'une *intense critique sociale et sociologique*<sup>1</sup>, dans la mesure où elle échoue à produire la justesse, la justice et l'efficacité promises, ce qui ne l'empêche nullement de s'étendre. Pour comprendre cet apparent paradoxe, nous adopterons une perspective constructiviste et une posture compréhensive à l'égard du travail de quatre acteurs principaux dans cette *division sociale du jugement*. Des cadres de proximité sont chargés de noter des travailleurs. Ils agissent dans un système fabriqué par des concepteurs de systèmes de mesure et de jugement automatisé, pour leurs commanditaires, les dirigeants. Nous soutiendrons l'hypothèse selon laquelle cette automatisation du jugement est l'habit contemporain des rapports de pouvoir au travail. Elle y affaiblit, paradoxalement, l'exercice d'un réel « travail d'évaluation » (Hubault & Du Tertre, 2008).

J'ai un point de vue empirique multiple sur les pratiques d'évaluation. En tant que travailleuse dans des organisations privées et publiques, j'ai pu observer, à divers postes, le fonctionnement de l'évaluation. La participation observante et l'observation participante, suivie d'un retour réflexif, permettent de saisir la question avec un « regard de l'intérieur » (Chapoulie, 2006). Ensuite, en tant que chercheur, j'ai mené une analyse sociologique, dans deux grandes organisations (Dujarier, 2006 *a*), des modes de prescription et de contrôle du travail et tout particulièrement les procédures dites d'évaluation (Dujarier, 2005). Enfin, une recherche sur l'activité des cadres « fonctionnels », ceux qui inventent, mettent en place et entretiennent les dispositifs d'évaluation (RH, Contrôle de gestion, Qualité...) m'a conduite à réfléchir avec 75 d'entre eux, sur cette

1. Nous reprenons ici la distinction de Boltanski (2009).

problématique, dans le cadre d'entretiens cliniques et de séances d'échanges de pratiques<sup>1</sup>. Ces analyses mobilisent les théories de la sociologie du travail et des organisations, de la psychologie clinique du travail ainsi que des concepts d'ergonomie de langue française.

## HISTOIRE DE LA MESURE ET DE L'ÉVALUATION DU TRAVAIL

### 1. Mesurer la valeur des choses, des hommes et du travail

La pratique d'évaluation s'inscrit dans l'histoire de la mesure. Au croisement du positivisme scientifique, de l'économie de marché et des États, « on retrouve la systématisation de la "mesure" comme norme objective permettant de penser le monde en chiffres » (Pillon & Vatin, 2003, p. 161). Les principes d'efficience et de justice justifient un esprit métrologique, caractéristique de la modernité. Max Weber (2000) observait déjà, il y a un siècle, la montée de ce pouvoir dont la légitimité est « rationnelle légale ». La mesure du temps, de l'espace, des populations et des marchés prend son essor simultanément à la monétarisation de l'économie. Celle-ci « objective » par l'abstraction d'un chiffre, la valeur des choses et vise à la diffusion d'une vision quantitative du monde (Simmel, 1999).

Le travail n'échappe pas à ce mouvement séculaire. Trois raisons principales ont favorisé, et continuent d'entretenir la pratique de la valorisation *au* et *du* travail. Premièrement, le passage du commerce à l'économie de marché (Polanyi, 2009) suppose, de manière croissante, d'attribuer un prix aux biens échangés. Il faut construire une valeur marchande et l'institutionnaliser (Vatin, 2009). Cette extension du marché va de pair avec celle de la division du travail. Le travailleur vend progressivement moins le produit de son travail que sa force de travail. La généralisation du salariat pose alors la question de sa valeur en tant que marchandise, à laquelle il faut attribuer un prix. Cette seconde valorisation est problématique puisque le travail est simultanément dépense et ressource, activité concrète et marchandise. Qu'achète-t-on et que rémunère-t-on, alors ? Toutes les hypothèses semblent avoir été envisagées, théoriquement et empiriquement, au xx<sup>e</sup> siècle. Le temps de travail, tout d'abord, semble objectif, mais ne dit rien du travail lui-même et des valeurs produites. La mesure de la productivité a été également pratiquée de manière étendue dans les organisations taylorisées. La mesure du rendement et de la pénibilité du travail, de

1. Les expressions ou citations dans l'article sont extraites de ces données empiriques.

la « dépense », de la « fatigue », évoquée dès la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, actualisée dans les années 1940 par l'École de relations humaines et jusqu'à aujourd'hui avec la prise en considération du « stress », n'apporte pas de solution univoque non plus à la valorisation du travail salarié. Celle par les qualifications, telle qu'elle fut construite après la Seconde Guerre mondiale en France, a été critiquée également pour son incapacité à rendre compte de la productivité et de la compétence individuelles. L'obéissance ou la « subordination » (critère juridique du salariat), de même que la conformité au travail prescrit ne donnent pas davantage satisfaction. Les critiques économiques de l'esclavage au XVIII<sup>e</sup> siècle avaient déjà souligné la faiblesse de ce critère de valorisation. Enfin dans la théorie économique néoclassique, dominante actuellement, le travail est considéré comme un « facteur de production » dont le prix serait déterminé par la loi de l'offre et de la demande sur le marché du travail. Le droit du travail, en tant que précipité historique des rapports de force sociaux, rend compte de la multiplicité de ces propositions de valorisation, qui apparaît comme une préoccupation constante.

Troisièmement, la mesure de l'homme et du travail a été stimulée par la pratique de la *sélection* des hommes en vue de leur affectation dans le système productif. L'anthropométrie et en particulier la craniologie et la phrénologie, aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, avaient ouvert la marche, pour hiérarchiser ce que l'on nommait alors les « races » entre elles. Les formes et volumes crâniens étaient supposés mesurer l'intelligence relative des hommes. La mesure physique et psychologique se généralise ensuite, pour discriminer les Blancs entre eux, en vue d'une affectation militaire ou industrielle. Le taylorisme, le fordisme puis le toyotisme prévoient de « sélectionner » des travailleurs pour réaliser des tâches conçues sans eux. Les méthodes de mesure des individus du point de vue de leurs caractéristiques physiques puis de leur intelligence, de leurs « aptitudes » (Clot, 2000), « compétences » et plus récemment de leur « intelligence émotionnelle » (Hochschild, 1983) ou de leur « savoir-être » (Bellier, 1998) s'enchaînent tout au long du XX<sup>e</sup> siècle.

Le marché, le salariat et l'organisation du travail alimentent ainsi le besoin de mesure. Elle porte sur des caractéristiques de l'homme, dans un but de sélection de la force de travail. Elle concerne également son travail, saisi à la fois dans son mouvement (conformité à la prescription, efficacité, temps travaillé, efficacité, rythme et productivité...) et dans ses effets (production réalisée, satisfaction du client, valeur économique...). Les dispositifs contemporains qui annoncent faire de l'évaluation poursuivent cette tradition.

## 2. Les méthodes dites d'« évaluation » : une nouvelle mesure de l'homme au travail

En 1954, le journaliste Peter Drucker, surnommé par la presse américaine le « gourou du management », promut une méthode de direction, forgée au début du siècle, appelée le « management par objectifs<sup>1</sup> ». Il consiste à décliner une stratégie globale d'entreprise en objectifs de performance spécifiques, pour chaque entité, voire chaque travailleur. Ceux-ci sont déclarés autonomes quant aux moyens d'y parvenir. Les objectifs et les résultats sont mesurés et quantifiés. Les chiffres ainsi produits sont rassemblés régulièrement dans des « tableaux de bord » et peuvent permettre d'établir des classements. La mesure de l'écart entre le résultat obtenu et l'objectif initial est communément commentée lors d'« entretiens d'évaluation » entre le travailleur et sa hiérarchie. La méthode procède donc d'une rationalité en finalité (Weber, 2000) et adopte un cheminement téléologique et analytique, qui sépare la description des fins, de leur réalisation.

Cette manière de diriger a été adoptée par la plupart des grandes organisations privées puis publiques (Osborne & Gaebler, 1993)<sup>2</sup>, sous des appellations diverses. Elle a connu des variations et amendements marginaux, au gré des modes managériales. Ainsi, dans le dernier quart du xx<sup>e</sup> siècle, le toyotisme, les « démarches qualité » et plus largement le « management participatif » introduisent l'idée de faire contribuer les travailleurs à la fixation des objectifs, afin d'obtenir une meilleure « adhésion » de leur part à la stratégie globale. Aujourd'hui, les travailleurs « négocient » leurs objectifs et doivent s'autoévaluer préalablement au passage des « évaluateurs externes ». Le « benchmarking<sup>3</sup> » introduit depuis vingt ans un glissement important : il supprime la référence à un objectif *a priori* et le remplace par une comparaison des performances relatives entre les hommes, les équipes, les entreprises ou pays... Nous passons alors d'un système de contrôle hiérarchique par rapport à une *norme*, à une autoévaluation compétitive sans limites

1. Drucker P., *The Principles of Management*, New York, NY, Harper Collins Publishers, 1986.

2. En France, l'évaluation des politiques publiques sous le gouvernement Rocard en 1990, et surtout la LOLF (loi organique relative aux lois de finances, votée en 2001), épousent la logique du « New Public Management » prônée par les grands organismes économiques internationaux, mettant au cœur des pratiques gestionnaires celle dite de l'« évaluation ». Elle succède aux méthodes de rationalisation des choix budgétaires (RCB, de 1970 à 1985) et au Conseil national d'évaluation (CNE, de 1990 à 2001) (Perret, 2006).

3. Le terme est rarement traduit. Il signifie littéralement « se comparer », « tester ».

(Bruno, 2010), où chacun peut devenir évaluateur des autres<sup>1</sup>. Ainsi, « gouverner au résultat » (Ogien, 2010) pour les politiques européennes, nationales ou régionales est devenu, à l'imitation des entreprises privées, le mode de légitimation principal de l'exercice du pouvoir sur autrui. Ces méthodes de direction sont désignées couramment sous le terme d'« évaluation ». Il nomme à la fois le processus (fixation d'objectif, mesure du résultat, commentaire), le moment (entretien hiérarchique) et le résultat (le jugement sur le travail et le travailleur).

Le discours qui accompagne la mise en place de cette méthode ressemble à celui des phrénologues, des psychotechniciens et des ingénieurs précédents. Il souligne la rationalité, l'« objectivité », voire la scientificité, ainsi que la simplicité et l'efficacité du procédé. Il pourrait améliorer infiniment les résultats : mieux servir la nation (pour les organismes publics) ou les actionnaires (dans le cas des entreprises privées), « satisfaire » les usagers ou les consommateurs, tout en « motivant » chaque travailleur dans la production. Les dirigeants soulignent également l'intérêt de mettre les salariés dans une compétition « stimulante ». Elle serait vertueuse pour l'efficacité organisationnelle et le « développement personnel » du salarié. L'évaluation dans les grandes organisations se présente donc parée de trois vertus principales : bon sens, efficacité et justesse. Cette méthode serait un remède salvateur à la dispersion organisationnelle, au gaspillage bureaucratique et à l'arbitraire du jugement « subjectif ».

Cette démarche se targue d'être pragmatique et d'« aider à la décision ». Elle affirme que la quantification serait utilisée *pour* décider d'actions sur le travail et les travailleurs. Elle est convoquée pour expliquer, justifier ou légitimer des attributions de « crédits », à la fois monétaires et symboliques<sup>2</sup>. Ceux-ci seraient accrus pour les mieux notés et supprimés pour les moins bien classés : fermeture d'un service ou d'un établissement, licenciements, réduction de moyens... La mesure des résultats sur chaque critère est liée à une sentence, sur les hommes et leur travail. Les systèmes d'évaluation contemporains réalisent donc avant tout de la *mesure* associée à un

1. L'évaluation « à 360 degrés » est une technique banalisée dans les organisations, qui consiste à faire évaluer chaque salarié par *tous* ceux qui sont en rapport avec lui (collègues, sous-traitants, clients, chef, subordonné...), réalisant ici très explicitement un *panopticon* tel que le décrit Foucault (2000).

2. Il peut s'agir de reconnaissance informelle ou au contraire très explicite avec les « accréditations », « certifications », « labels » et autres distinctions attribuées par des organismes publics et privés.

jugement<sup>1</sup>. Plus que des valeurs, ils produisent des opinions et des décisions légitimées par une quantification. Nous développons l'hypothèse que mesure et jugement sont, en outre, automatisés.

### 3. De l'automatisation du travail à l'automatisation du jugement

L'automatisation désigne depuis le XIX<sup>e</sup> siècle les « dispositifs qui fonctionnent sans intervention d'un opérateur humain », « sans la participation de la volonté » et « qui, une fois mis en mouvement, fonctionnent d'eux-mêmes »<sup>2</sup>. Elle est souvent associée à la mécanisation, sans que celle-ci adienne nécessairement. L'automatisme commence par être celui des gestes, de la pensée ou du jugement exercé par l'homme, avant, éventuellement, d'être confié à un « automate » mécanique ou électronique.

L'automatisation caractérise les transformations du travail depuis deux siècles. Son processus se déroule typiquement en quatre temps. Qu'il s'agisse de la fabrication d'un fruit, d'une voiture ou d'une relation de service, il part d'un savoir-faire artisanal, dans lequel le travailleur réalise l'entièreté du produit. Il connaît les subtilités et dilemmes de l'activité et organise son travail lui-même. Il voit le produit fini, qu'il a fabriqué, et peut le « signer ». Le processus d'automatisation commence généralement avec la taylorisation : lorsque des ingénieurs « extraient » les compétences afin de dessiner une nouvelle procédure de production. Elle consiste alors à transformer le processus en une série de tâches très simples et répétitives qui ne requièrent pas de qualification importante. Celui qui les réalise peut « incorporer » (Leplat, 2005) le geste comme automatisme, au point où il lui est difficile de s'en défaire en dehors du travail<sup>3</sup>. Il le réalise alors avec « une absence de coût attentionnel, de contrôle, de conscience » (Houdé *et alii*, 1998). Le geste est rendu si invariant, que dépouillé de toute initiative humaine, il peut être mécanisé. Le travail humain se déplace subséquemment des tâches de production à celles de construction, maintenance et surveillance de la machine.

L'histoire de l'organisation du travail, qu'il soit agricole, industriel ou tertiaire, est marquée par ce processus. Il a permis l'automatisation de quatre activités : la mesure (des paramètres environnementaux, du temps, des comportements...); les gestes; le langage (scripts langagiers dans le tertiaire, notamment) et plus récemment, la pensée (protocoles et

1. Juger signifie ici « émettre une opinion sur » quelqu'un ou quelque chose, dans une logique de décision, d'arbitrage.

2. *Le Grand Robert*, 2005.

3. Une séquence des *Temps modernes* de Charlie Chaplin exprime très bien cette incorporation de l'automatisme. Plus scientifiquement, voir la « Névrose des téléphonistes » décrite par Le Guillant (2006).

procédures, *check list*, logiciels d'aide à la décision, processus cognitifs du type « alerte/décision/action » avec l'intelligence artificielle).

L'automatisation *de la mesure et du jugement* procède de cette dernière catégorie et suit le même processus quaternaire. En effet, elle commence avec un savoir-faire « artisanal » du jugement sur l'activité : que l'on soit dirigeant, cadre, technicien, ouvrier ou employé, travailler consiste à *juger* des situations ainsi que de ses capacités à y agir. Travailler suppose de « sentir » les hommes et les choses, de « soupeser » des situations, de les jauger et de penser leurs tensions, pour agir avec à-propos. Ce mouvement d'interprétation et de valorisation s'inscrit idéalement dans un échange entre pairs, seuls experts de l'activité. La délibération sur la valeur des événements, des matériaux et des gens est même ce qui est proprement humain dans le travail. Chacun apprend à produire un jugement d'ensemble sur ce qu'il doit faire, sur la manière de le faire, et sur la valeur du travail achevé. Estimer si l'on (a) fait du « bon travail » est intrinsèque à l'activité : le jugement vient sans cesse l'aiguiller, la corriger, lui donner sens. Soulignons que celui-ci est pris dans des conflits de critères. Si le consommateur est intéressé par le travail *réalisé* (la valeur d'usage du produit, sa qualité), l'employeur, lui, porte l'attention sur son bilan économique (sa valeur marchande). Le travailleur jugera le travail réalisé également, mais aussi tous les événements de son travail *réel*<sup>1</sup>, l'utilité et la beauté de son travail (Dejours, 2003), ainsi que les effets sur sa santé. L'évaluation individuelle et collective, au cours du travail, permet de construire des réponses à ces tensions entre points de vue et critères de jugement.

Les méthodes d'évaluation actuelles tentent d'extraire ce savoir-faire de jugement, en demandant aux professionnels, de manière « participative », d'explicitier leurs manières de juger, les critères et indicateurs pertinents, les procédures de contrôle utiles, le type d'attention à porter aux choses et aux gens, le rythme des vérifications, la manière de les interpréter. Les normes professionnelles, construites dans la pratique migrent alors en normes de gestion. Elles peuvent être reprises sous forme de normes administratives ou alimenter le marché de l'accréditation et de la notation (Gaillard, 2010). Après l'extraction, ce savoir-faire de jugement est divisé en tâches morcelées, simplifiées à l'extrême : le travail est alors saisi par une collection d'indicateurs supposés le décrire et l'apprécier. Ils peuvent

1. Nous utilisons ici les distinctions classiques de l'ergonomie, entre « travail prescrit » (ce que l'on doit faire) et « travail réel » (ce que l'on fait vraiment pour faire ce qu'il faut faire). Nous distinguons également le « travail réalisé » (ce que l'on a fait finalement) et le « travail vécu » (l'interprétation, le sens que l'on construit sur ce travail). (Dujarier, 2006).

être renseignés par une activité de mesure simple et répétitive, réalisée par un homme, puis éventuellement par un système d'information. Cette automatiser de la mesure est souvent prolongée par celle du classement des hommes et de leurs résultats, ainsi que des « décisions d'action qui en découlent ». Les individus, les usines, les services hospitaliers, les écoles, les laboratoires, les entreprises ou les pays mal classés sont désignés comme « mauvais élèves<sup>1</sup> ». Ils se voient appliquer les décisions prévues pour ces cas-là.

L'automatisation de la mesure et du jugement au travail opère une séparation de la pensée et de l'action, comme le taylorisme l'a introduit à propos du travail. Nous retrouvons d'un côté des ingénieurs et managers qui pensent les procédures de jugement au travail, sans le faire. De l'autre, des travailleurs dont le jugement au cours de l'activité a moins de légitimité que les critères d'évaluation formels.

#### *4. Mesurer n'est pas évaluer*

Ce qui se présente comme un système d'évaluation s'avère être un mode de mesure et de jugement automatisés. Il prolonge les pratiques des siècles passés, et en partage deux difficultés principales. Mettre le travail en chiffres, le subsumer sous un signe, impose en effet deux réductions problématiques.

Premièrement, ces mesures portent sur le travail et la force de travail vus sous leur valeur économique (coût et valeur créés). Or, le travail est plurivalent. Aucune addition de chiffres ne peut arriver à décrire et valoriser tout ce qui y est en jeu. Il est en effet une production dans le monde objectif et, dans ce mouvement, une occasion de réalisation subjective (Hubault, 1999). Le travailleur « y met du sien » (Daniellou, 2006) : il met en jeu le sens de son action autant que sa santé. Travailler, c'est avoir l'occasion d'être utile aux autres et d'obtenir de la reconnaissance. C'est se confronter à la vie sociale avec l'espoir de participer à la construction d'un milieu commun (Clot, 1999), tout en y trouvant des occasions de socialisation et de participation politique (Ferreras, 2007). Il est relation avec les collègues, les consommateurs ou usagers autant qu'avec la hiérarchie. En outre, la « performance » au travail est une fabrication collective. Or, l'automatisation de la mesure et du jugement au travail porte sur quelques aspects du travail réalisé, sans considération pour le travail réel et le collectif (Dejours, 2003), ni égards pour le travail prescrit. Elle est alors toujours maladroite à « dire » et encadrer le travail. Cette conception du travail amputé de ses dimensions sociales et

1. Le discours évaluatif fait très fréquemment appel à des métaphores scolaires et méritocratiques.

subjectives trouve son pendant dans le recours persistant aux théories des « incitations » financières, supposées « motivantes ». La croyance selon laquelle il existerait un lien causal entre intérêt pécuniaire, motivation et productivité semble ne pas être questionnée en dépit des démentis empiriques récurrents (Maugeri, 2004). Ses effets délétères sur la coopération et l'efficacité ne la remettent pas en cause (Beauvallet, 2009 ; Pfeffer & Sutton, 2007). La motivation « endogène » (Harpaz, 1986), bien que déterminante dans l'engagement au travail, est niée : on présuppose ici que l'activité est si repoussante que les travailleurs ne peuvent s'y consacrer qu'à coups d'incitations économiques externes.

Deuxièmement, les mesures du corps, des aptitudes, des compétences ou des capacités subjectives comme celles qui portent sur les résultats et performances opèrent une séparation entre l'homme et son activité (Reyre, 2007). Elles sont établies sur une hypothèse implicite, pourtant fort discutable, selon laquelle il est possible de donner une valeur au travail sans prendre en compte ni le contexte, ni la tâche. Qu'il s'agisse de la sélection des hommes (Bureau, & Marchal, 2005), des politiques sociales européennes (Bruno, 2010), des évaluations financières (Montage, 2009)... ces méthodes, dans un geste fautif, substantialisent la valeur et esquivent paradoxalement le travail.

Les méthodes d'évaluation cherchent à prescrire, à mesurer et à sanctionner le travail. Elles le font en recourant à des théories simplistes et fictives sur le travail, réduit à sa simple dimension instrumentale, ce que l'expression de « ressource humaine » vient consacrer sur le plan sémantique. C'est pour ces raisons qu'elles sont si vivement critiquées.

## UNE INTENSE CRITIQUE SOCIALE ET SOCIOLOGIQUE

L'automatisation de la mesure et du jugement, pour être à l'œuvre dans les milieux de travail depuis plus d'un quart de siècle, peut être elle-même évaluée. La méthode se propage, bien que les acteurs organisationnels, comme les chercheurs, observent, parfois avec émotion, qu'elle produit autre chose que ce qu'elle annonce. Selon les critères mêmes de l'évaluation, tendue vers la coïncidence de l'objectif et du résultat, elle serait alors un échec.

### 1. Les évalués : la gestion contre les professions ?

Lorsqu'un système d'évaluation est mis en œuvre dans une organisation, les travailleurs, dans un premier temps, « jouent le jeu » avec

des raisons explicites. Tout d'abord, ils rappellent qu'« il faut bien avoir des objectifs » et qu'il « faut évaluer » le travail, les hommes et les résultats. Sans ces repères, l'activité n'aurait plus de sens, insistent-ils avec véhémence, comme pour éloigner les risques d'une prescription confuse ou d'une anomie organisationnelle. Cet argument posé, ils précisent qu'ils espèrent de cette évaluation qu'elle produise de la reconnaissance de leur travail et de leurs compétences. En creux, certains attendent aussi qu'elle puisse sanctionner des travailleurs « incompetents », « tire-au-flanc » ou « profiteurs ». Ils aspirent à ce que l'évaluation apporte un peu de justice dans les milieux de travail. En outre, le caractère « participatif » de la méthode offre de contribuer au travail d'organisation<sup>1</sup>. Les travailleurs s'engagent alors dans un dialogue collectif et prospectif enthousiaste. Il est vécu comme une pause dans l'action, un moment de réflexivité commun, bienvenu. Enfin, ils remarquent qu'il est délicat de refuser d'entrer dans le processus d'évaluation car « c'est perdre tout de suite ». Alors, même sans conviction, il est important de « donner le change » aux évaluateurs.

Mais les travailleurs révisent leur attitude à l'égard de la méthode, dès lors qu'elle déçoit leurs attentes d'autonomie, de réflexivité, de sens, de reconnaissance, de justice et de participation. Ils constatent rapidement que les critères de mesure sont trop grossiers pour décrire et juger leur activité. Les indicateurs chiffrés s'avèrent bien maladroits à rendre compte du travail et notamment de ses dimensions « inestimables ». La bienveillance dans un service hospitalier, l'ouverture intellectuelle dans l'enseignement, la confiance du client dans une relation commerciale, la performance à long terme d'une solution technique... n'ont soudain plus de valeur reconnue, bien qu'ils constituent, à leurs yeux, le sens et la beauté de l'activité. Les suggestions d'amélioration, elles, ne sont prises en compte que si elles accroissent la productivité. Enfin, l'évaluation n'est pas déterminante dans les progrès touchant aux conditions de travail.

Les évalués observent qu'elle sert surtout à les hiérarchiser. Ils sentent poindre une compétition, qu'elle soit entre travailleurs, entre équipes ou entre établissements. Ce management par la comparaison, lorsqu'il est couplé à des objectifs de réduction d'effectifs, instille la peur. Il altère les conditions de la confiance, privant alors le travailleur de sa principale source de formation et de reconnaissance : l'échange quotidien et largement informel entre pairs, sur le

1. Nous nommons « travail d'organisation » l'activité collective qui consiste à construire des réponses pratiques, socialement et subjectivement acceptables, aux contradictions dans l'activité (Dujarier, 2008).

travail réel. Finalement, les travailleurs estiment que ces dispositifs dégradent plutôt la qualité, la productivité, la sécurité et la sociabilité au travail. Ils peuvent exprimer le sentiment que les gestionnaires travaillent contre eux. La lente et constante montée de cette prescription « externe » au travail lui-même (Freidson, 2001) opère une baisse de l'autonomie des professionnels, pris en tenaille par la logique managériale et consumériste.

Les travailleurs ne consentent généralement pas deux fois à participer à une procédure d'évaluation selon la règle prescrite. Loin de s'y soumettre volontairement, ils en jouent. S'instaure alors une sorte de « guérilla » quotidienne sur le travail et la manière d'en rendre compte, dans laquelle se débattent des questions de sens, de qualité et de santé. Chacun évalue (au sens propre, cette fois), le degré de contrainte réelle avec cette mesure automatisée. Les professionnels évitent, dès que cela est possible, « de perdre leur temps avec les papiers », ou en font un objet de plaisanterie. D'autres noient les évaluateurs sous leurs propres procédures en « en rajoutant » de sorte que l'abondance de données finisse par être à la fois pénible et inutilisable. Lorsqu'ils ne peuvent y échapper, car elle comporte des enjeux juridiques, financiers ou économiques, les travailleurs simulent au mieux les résultats attendus et dissimulent ce qu'ils font vraiment (Dujarier, 2005). Comme l'exprime clairement un cadre supérieur d'une multinationale du transport : « Tout le monde sait qu'on simule et qu'on triche. Finalement, le système récompense les meilleurs tricheurs. » Participer à cette simulation (remplir des fiches, laisser des traces et des preuves, se justifier, se réunir de manière compulsive...) demande un travail supplémentaire, qui vient polluer, concurrencer et finalement dégrader le « vrai » travail. Cette situation peut générer une perte de sens et de confusion dans l'action au point de présenter un risque pour la santé. Elle incite alors au désengagement. Nous pourrions parler dans ce cas de démotivation par objectif.

## 2. Des concepteurs, évaluateurs et décideurs peu convaincus

Ainsi les évalués sont-ils critiques sur ce système d'évaluation du travail. Étonnamment, les concepteurs de ces dispositifs d'évaluation le sont tout autant. Nous observons qu'ils rechignent le plus fréquemment à utiliser pour eux-mêmes les méthodes qu'ils conçoivent pour les autres salariés. Ensuite, les décideurs eux-mêmes se fient davantage à l'évaluation qualitative qu'ils font d'une situation, qu'à ce qui « remonte » par le système d'évaluation. Un employeur d'une entreprise d'informatique nous dit s'appuyer sur le « bouche-à-oreille » et son *feeling* pour se faire une idée sur un salarié

plutôt que d'aller compulser les rapports d'évaluation formels (mais il les utilisera en cas de litige juridique).

Les concepteurs et les dirigeants n'évaluent pas formellement les systèmes d'évaluation. Ils n'en ont pas les moyens, ils n'y ont pas intérêt, et surtout, ils changent généralement de poste ou d'organisation avant que ce ne soit possible de le faire. Pourtant, ils rejoignent l'analyse des évalués sur la critique de la méthode : ils ne croient pas non plus aux promesses de reconnaissance, d'objectivité, d'efficacité et de justice des dispositifs d'évaluation. Ils en confirment le caractère formel et bureaucratique. Mais les concepteurs disent que ce n'est pas « leur problème ». Ils se présentent comme des « salariés comme les autres », eux aussi soumis à ces mesures.

### 3. Les phénomènes bureaucratiques

Les acteurs sociaux s'accordent pour observer que les méthodes dites d'évaluation, formelles et quantitatives, produisent finalement des phénomènes bureaucratiques.

La critique première, largement décrite également par les sociologues des organisations, porte sur le risque de transformation des moyens en fins : si l'atteinte des objectifs quantitatifs devient un objectif en soi, la situation devient vite « absurde » et contre-productive. « On n'a plus de vision globale », « on réalise des scores magnifiques alors qu'on travaille mal », « on ne fait plus l'essentiel », témoignent-ils.

Ensuite, les travailleurs observent que la centration sur les indicateurs, alliée à la mise en compétition, fragilise la confiance entre eux et avec leur hiérarchie. Cela mène à des compensations bureaucratiques : moins on peut se fier à l'autre, plus il faut « ouvrir le parapluie », mettre « la terre entière en copie de ses mails », faire des rapports là où avant « une discussion de café réglait l'affaire ».

Ensuite, il est assez fréquent que l'on assiste à la sophistication croissante du système, qui, face à la difficulté de cerner la qualité du travail par une démarche quantitative, tend à rajouter des critères et des procédures. L'automatisation de la mesure et du jugement modifie alors le travail de l'encadrement de proximité. Il est de plus en plus occupé à construire des traces de performance sur le travail, aux dépens d'une connaissance du travail, ce que résume bien une employée de ministère : « Puisqu'ils ne regardent plus le travail, ils ont peur. Ils me demandent de rendre un rapport minute par minute, de dire ce que je fais. Ça me prend plus de temps que de travailler ! Je suis surveillée et je n'ai plus les moyens de travailler ! » Les méthodes d'évaluation ont une tendance inflationniste qui

donne lieu à une plainte récurrente : « Trop d'indicateurs, trop de *reporting*, trop de réunions. » Plus ils prolifèrent, plus il faut de salariés pour les traiter : le système s'autoentretient, avec le risque, assez fréquemment observé, de voir grossir les effectifs de contrôleurs au moment où diminuent ceux des « contrôlés », et ce, au nom de l'efficacité.

Enfin, l'automatisation déployée dans un mauvais contexte provoque des accidents. C'est son principal risque. Puisqu'elle produit un phénomène de « focalisation corrélative d'un rétrécissement de la connaissance par l'opérateur du contexte de son action » (Leplat, 2005), elle développe une certaine insensibilité à l'environnement. C'est une critique adressée aux bureaucraties lorsqu'elles poursuivent des procédures aveuglément, sans être touchées par les évolutions de la société ou du marché qu'elles servent. L'emballement de la mécanique du jugement peut mener à des situations absurdes et contre-productives, contre la volonté même des concepteurs et dirigeants.

Toutes ces critiques sociales trouvent leur pendant dans la recherche sociologique sur les phénomènes bureaucratiques<sup>1</sup>. Il n'existe pas, à ma connaissance, de recherche scientifique qui, à partir d'une analyse empirique, conclurait aux succès et vertus des dispositifs d'évaluation<sup>2</sup>. Les rares écrits gestionnaires à ce sujet critiquent plutôt ses dérives et sa faible efficacité économique, par exemple à propos du « New public management » (Pollitt, 1995). Il semble finalement banal d'affirmer que les dispositifs d'évaluation ne produisent pas ce qu'ils annoncent.

## UNE CONSTRUCTION SOCIALE

Les dispositifs d'évaluation sont critiqués, mais prolifèrent. Nous ne pouvons donc comprendre leur généralisation avec un raisonnement utilitariste ou fonctionnaliste. Pour dénouer cet apparent paradoxe, nous proposons d'adopter une perspective constructiviste et de nous intéresser au travail réel des différents acteurs de ce processus d'automatisation de la mesure et du jugement.

1. La sociologie des organisations fonctionnalistes offre une abondante littérature sur les « dysfonctionnements » (Merton, 1940), les « phénomènes bureaucratiques » (Crozier, 1963), les « résultats non voulus » des dispositifs de délégation d'autorité. Ces approches décrivent les « conséquences inattendues qu'il y a à traiter des individus comme s'ils étaient des machines » (March & Simon, 1999, p. 37).

2. De nombreux articles de gestion ou d'économie portent soit sur des « modèles » théoriques généraux et prescriptifs, soit sur des micro-objets (évaluation d'une compétence, d'une firme, d'un prix).

### 1. Orienter l'action vers la productivité et l'extension du marché

Ces systèmes dits d'évaluation adviennent par la volonté des dirigeants. Pourtant, ils ne les utilisent qu'accessoirement pour élaborer leurs décisions stratégiques (« modernisation » du service public, variations d'effectifs, délocalisation, ouverture ou fermeture d'unités, création de nouveaux marchés...). Les membres des conseils d'administration des organisations, qu'elles soient publiques, associatives ou privées<sup>1</sup>, cherchent à obtenir de milliers de travailleurs qu'ils agissent quotidiennement dans le sens de leur politique. S'ils investissent significativement dans la mise en œuvre de ces méthodes d'évaluation, ainsi que dans les systèmes d'information qui les mécanisent, c'est, disent-ils, qu'ils espèrent par ce moyen rationnel, obtenir des salariés qu'ils contribuent de manière coordonnée à « optimiser la valeur ».

De leur point de vue, la valeur est mesurée par deux dimensions principales : les coûts de production (productivité, rentabilité, efficacité, efficience...) et la valeur marchande des produits<sup>2</sup>, que la « satisfaction » du client ou de l'utilisateur garantirait (Dujarier, 2008). Depuis les années 1980, le terme de « valeur », dans les organisations privées, désigne prioritairement et parfois exclusivement cette « valeur pour l'actionnaire » (*share holder value*). Ce « glissement sémantique » (Supiot, 2010), qui concerne désormais également la fonction publique, indique une tentative de faire prévaloir, dans l'évaluation du travail, le ratio coûts/chiffre d'affaires, sur les autres valeurs, qu'elles soient sociales, morales ou d'usage. Puisqu'elles sont socialement en tension, les dirigeants doivent trouver un moyen pacifique, légitime et efficace pour inciter les salariés à privilégier leur conception de la valeur. L'automatisation de la mesure et du jugement est une réponse possible.

Jacques Leplat (2005), synthétisant la littérature savante sur le sujet, relève six avantages principaux à l'automatisation du travail, pour l'individu. Nous retiendrons notamment l'idée de « résistance aux facteurs perturbateurs », et celle de l'économie d'efforts permettant de libérer des « capacités supérieures de notre esprit ». L'automatisation et la mécanisation génèrent en outre une baisse phénoménale du coût de production. Enfin, elles permettent la réduction des « caprices de la main-d'œuvre » (Pillon & Vatin, 2003).

1. Dans le cas des administrations françaises, avec la LOLF, il s'agit du parlement.

2. Cette valorisation a lieu même pour les productions non marchandes, comme cela est le cas dans la santé publique avec la « tarification à l'acte », par exemple. Mais le travail social, l'enseignement et la recherche, l'éducation des jeunes enfants, les politiques communales, régionales ou nationales... sont également « notées » dans un processus de « chalandisation » (Chauvière, 2007).

L'automatisation du jugement produit des commodités et profits comparables sur la fonction de contrôle. Elle permet d'alléger considérablement le travail de connaissance et de surveillance du travail. Les dirigeants et cadres fonctionnels peuvent alors se consacrer à d'autres occupations « supérieures » tout en gagnant de l'autonomie face aux autres salariés. L'automatisation génère une productivité phénoménale dans la fabrication de mesures et de valeurs. Enfin, elle permet de réduire les risques de « caprices » des salariés chargés de l'encadrement des travailleurs. Plus le jugement sur le travail est automatisé, moins il est dépendant de la coopération des cadres.

Deuxièmement, l'automatisation dépersonnalise les sentences. Elles ne sont pas « signées ». En mécanisant la mesure, les classements et les jugements, le pouvoir se fait impersonnel et légitime au point où les dirigeants peuvent clamer qu'ils « n'ont pas le choix ». Ils disparaissent derrière cette mécanique apparemment sans auteur. L'exercice du pouvoir se fait anonyme, « objectif », automatique, abstrait (Gaulejac, 2001). L'automatisation du jugement sur le travail introduit alors une séparation entre la délibération politique et les décisions concrètes sur le travail et les travailleurs. La justification des décisions n'est pas sociale mais technique, puisqu'un outil rationnel, à connotation scientifique, les rend indiscutables. La délibération sociale sur le sens du travail et ses conflits de valeurs peut être esquivée. Les décisions prises au nom de la valeur économique du travail, si elles heurtent les autres, peuvent alors être prises plus légitimement. « Évaluer revient à dévaluer » (Ornano & Ruby, 2005, p. 7). Alors, l'automatisation du jugement présente l'avantage de désigner des indésirables, des perdants, des « mauvais » qu'il devient légitime et même nécessaire de sanctionner et éventuellement d'exclure. Les mesures anthropométriques des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles tentaient de prouver que les Blancs sont plus intelligents que les Noirs ou les Indiens, et les hommes supérieurs aux femmes. Ce classement prétendument scientifique justifiait des rapports de production fondés sur l'esclavage, la colonisation et la gratuité du travail féminin. Il permettait également de justifier l'inaction politique contre des inégalités, par la grâce de leur naturalisation (Gould, 1997). Les mesures actuelles, plus abstraites et subtiles, constitueraient la modalité contemporaine des épreuves de classement et de hiérarchisation sociale (Boussard, 2009). Elles permettent de les justifier, avec des arguments apparemment rationnels.

Les décisions sont confortées par des chiffres dont il est régulièrement dit qu'« ils parlent d'eux-mêmes ». Lorsque ce n'est pas le cas, ils sont alors modifiés. Ainsi, Morton truquait et falsifiait les statistiques, faisait des « erreurs commodes » sur les boîtes crâniennes lorsqu'elles ne permettaient pas de conclure aux préjugés

de l'époque sur les races (Gould, p. 70). Dans l'évaluation contemporaine, les dirigeants demandent couramment à ce qu'on « rabote », « arrange », ou « habille » les chiffres de manière à ce qu'ils soutiennent leurs décisions. La mesure et le jugement automatisés ne *sont* pas le pouvoir, mais l'outil d'un rapport de pouvoir, sa justification en même temps que son camouflage.

Mais l'extension des systèmes d'évaluation ne peut se comprendre qu'avec la participation active des autres acteurs organisationnels et notamment celle de leurs concepteurs.

## *2. Une solution pratique, moralement et professionnellement avantageuse pour les concepteurs*

L'automatisation du jugement au travail ne supprime pas l'intervention de l'homme : elle la déplace sur les activités de conception, de maintenance et de coordination des « automates du jugement ». Elle instaure alors une division sociale du travail d'évaluation dans lequel se distingue un groupe professionnel que nous nommons ici les « concepteurs » : qualitiens, responsables des ressources humaines, contrôleurs de gestion... et leurs homologues sur le marché du conseil (consultants en stratégie, en organisation, RH, systèmes d'information...). Ils sont au travail d'organisation ce que les ingénieurs tayloriens sont au travail productif : ils ne « font » pas le travail (de jugement), mais ils l'organisent et le rationalisent par des procédures, normes et outils.

Ces salariés ne sont pas des bénéficiaires directs de la valeur visée par les dirigeants et propriétaires de l'entreprise. Ils se disent d'ailleurs généralement « de gauche » et opposés au capitalisme financier et libéral, à l'instar des ingénieurs sociaux et chrétiens du XIX<sup>e</sup> siècle. Ils sont en outre capables de voir les limites de leur action. Ils ne sont convaincus ni par les finalités ni par la justesse de leurs méthodes. Leur engagement dans le travail de fabrication des systèmes d'évaluation se comprend alors surtout du point de vue de leur activité, d'une part, et de leur appartenance professionnelle, d'autre part.

Ces cadres fonctionnels et consultants sont (très bien) payés par les dirigeants pour réduire les coûts et développer le marché, en intervenant sur le travail d'autrui. Il leur est précisé qu'ils doivent éviter de « faire des vagues » : les éventuelles contradictions sociales ne doivent pas tourner au conflit. Du point de vue de leur activité, ils sont doublement embarrassés.

Premièrement, il leur est difficile, voire impossible de prescrire, évaluer et contrôler un travail qu'ils ne connaissent pas, ne voient pas, ne touchent pas, n'ont jamais fait et sur lequel, finalement ils n'ont que

des informations indirectes et partielles<sup>1</sup>. Leur absence d'expertise les met en situation d'impuissance à agir, bien qu'ils aient un grand pouvoir formel *sur* les autres travailleurs. Deuxièmement, ils ne souhaitent pas endosser la responsabilité des décisions avec lesquelles ils sont éventuellement en désaccord, ou sont simplement indifférents. Pourtant, c'est bien à eux, et aux consultants en particulier, de faire ce « sale boulot consistant à réorganiser les activités » (Sennett, 2008, p. 51) au nom des dirigeants. Ils doivent donc résoudre un dilemme moral en plus du problème technique, tout en légitimant leur place sociale et organisationnelle par une démonstration de leur utilité. Historiquement, leur réponse a été de passer des « contrats d'objectifs » avec les travailleurs. Plus que d'évoquer la commande des dirigeants, ils justifient cette méthode en disant qu'elle est tournée vers l'amélioration du service rendu aux consommateurs ou usagers. Ils soulignent également leur « neutralité » dans ce processus. Ils déclarent n'être responsables ni de la stratégie globale ni des objectifs locaux portés par les cadres de proximité. Eux, disent-ils, ne font que « coordonner ».

En outre, les concepteurs des dispositifs se sont progressivement constitués en groupes professionnels (Boussard, 2008) pourvoyeurs de méthodes de management. Celles-ci sont devenues des produits sur le marché de la conduite du changement et de l'optimisation. Elles doivent donc être renouvelées régulièrement (Dujarier, 2006 *b*), l'innovation développant le marché des services aux entreprises. Les cadres concepteurs qui s'engagent donc dans cette activité consolident leur profession et développent le marché du travail, sur leur spécialité. Ils le font en menant une activité intellectuellement stimulante, dans un milieu social clos, avec des conditions de vie supérieures aux autres travailleurs. Ils cherchent en fait moins à commander qu'à échapper au sort commun (Lasch, 2007, p. 53).

Ces professionnels de la procédure sont éloignés socialement et topographiquement des travailleurs. Le maniement d'abstractions (chiffres, discours, concepts) soutenu par une novlangue faite d'anglicismes et d'acronymes permet de renouveler les modes de management, tout en évitant la confrontation au réel. Ils le font pourtant au nom du « réalisme » de la logique économique de marché. Cela peut assez vite donner l'occasion de céder aux délices du sentiment de toute-puissance, à la jouissance de l'automatisme et aux douceurs de l'enchantement organisationnel (Dujarier, 2006 *a*). Finalement, ces concepteurs sont les « bureaux des méthodes du jugement ». Ils conçoivent la méthode mais confient l'exécution à d'autres : l'encadrement de proximité, chargé de quantifier les objectifs et résultats et de noter les travailleurs.

1. Dans les multinationales décentralisées, la situation est encore plus critique, car à la distance géographique s'ajoutent les distances culturelles, linguistiques, sociales.

### 3. Les cadres chargés de noter les travailleurs

L'encadrement de proximité est sollicité pour mesurer, noter, renseigner les tableaux de bord d'activité et mener les « entretiens d'évaluation ». Il se situe au point de rencontre (et donc de possible conflit) des critères de jugement portés par la gestion et de ceux élaborés par les travailleurs.

Ces « évaluateurs » semblent avoir un pouvoir très grand sur les évalués. Pourtant, lorsque le système de mesure et de jugement est bien automatisé, ils ne sont que les exécutants d'une tâche simple et répétitive, réalisée sous contrainte de temps ; un « jugement à la chaîne », pourrait-on dire. Si l'automatisation est poussée, ils peuvent noter sans connaître, ni même s'intéresser au contenu du travail. Mesurer le volume d'une boîte crânienne, la taille et la musculature, établir un « quotient intellectuel », faire des listes d'aptitudes ou des « portefeuilles de compétences », faire passer des tests psychologiques, chronométrer une tâche, établir des ratios de productivité ou de rentabilité, dénombrer des défauts de qualité, inventorier des incidents ou vérifier qu'une procédure a été respectée peuvent être réalisés par des individus peu qualifiés sur le travail lui-même. Ils peuvent « évaluer » un ouvrier sur la stricte mesure de sa productivité individuelle, sans s'intéresser à son activité réelle ni à l'organisation qui l'enserme, comme juger un chercheur avec un ratio (le facteur H) sans « avoir besoin de comprendre quoi que ce soit » à ce qu'il écrit (Matzkin, 2009, p. 43). Ces dispositifs permettent en outre d'additionner les critères sans penser leur éventuel caractère contradictoire. Il devient possible de donner des notes de manière très rapide et apparemment objective, sans mobiliser le métier, l'intelligence subjective et la délibération sociale. Et sans même s'inquiéter du sens de ce qui est mesuré.

Ces cadres de proximité voient alors leur propre travail déqualifié. Ils ne distinguent plus qu'un petit aspect du jugement d'ensemble. Ils ne maîtrisent pas les décisions qui résulteront de la mesure qu'ils réalisent. Ils sont dépossédés du produit de leur activité d'évaluateurs, comme l'artisan le fut avec l'automatisation de son travail. Ils se plaignent d'avoir à passer leur temps, à « rendre des comptes » sur une activité qu'ils ne peuvent plus connaître tant ils sont « happés » par la procédure d'évaluation elle-même, procédant à des vérifications purement formelles et à la consolidation de chiffres. Leur engagement dans ces systèmes d'évaluation tient plus de la peur d'être mal classé et donc sanctionné, que de l'intérêt de la tâche elle-même. Même si, dans un premier temps, certains sont narcissiquement flattés de se trouver en position de noter autrui, ces professionnels vivent généralement mal la déqualification professionnelle et cette assignation à la place de contrôleur formel.

#### 4. Un rapport social difficile à contester

Nous avons montré de quelle manière ces systèmes d'évaluation étaient reçus par les évalués, quel que soit leur niveau hiérarchique. Nous pourrions nous étonner de ce que les travailleurs ne manifestent pas d'opposition explicite et frontale à des jugements dont ils affirment qu'ils méconnaissent, et finalement maltraitent leur activité, sur fond de concurrence généralisée. Trois raisons principales peuvent expliquer ce phénomène.

Tout d'abord, l'automatisation des mesures et des jugements court-circuite, par sa forme et sa vitesse, la possibilité d'une contre-évaluation qualitative, intersubjective, délibérative, voire démocratique. Les instances de négociation comme l'encadrement direct sont eux-mêmes dépassés par le jugement produit de manière fulgurante et apparemment rationnelle par les systèmes automatisés. Ils prennent de court la pensée.

Ensuite, la participation des évalués à la procédure de classement est susceptible d'accroître leur consentement aux décisions qui en « découlent ». Car participer au processus c'est, possiblement, intégrer les critères de l'évaluateur, s'y soumettre (Milner & Miller, 2004). L'« intériorisation des contrôles » (Ornano & Ruby, 2005), lorsqu'elle advient, rend alors la critique plus difficile à bâtir.

Enfin, la compétition entre les travailleurs affaiblit la possibilité d'élaborer une résistance collective d'autant qu'il s'agirait de se confronter à un pouvoir invisible et abstrait. Alors, ces dispositifs incitent (mais n'y arrivent cependant pas totalement) à la participation docile, quoique dubitative, de la majorité.

Toute une tradition critique, assez majoritairement latine, est ravivée depuis que les intellectuels (psychanalystes<sup>1</sup> et universitaires, notamment) sont eux-mêmes évalués de la sorte. L'évaluation est parfois qualifiée de nouvelle idéologie, une « image inversée du réel » (Zarka, 2009, p. 114). Elle serait au service du « néolibéralisme » (Gaulejac, 2004 ; Dardot & Laval, 2009) et le lieu d'une nouvelle « servitude volontaire » (Gori R. & Del Volgo M.-J., 2009). Le caractère « politique » de la quantification, sa fausse neutralité sont pointés (Desrosières, 2000 ; Jany-Catrice F. & Bardet F., 2010). L'évaluation ferait partie des « technologies de gouvernement » (Hood, 1986 ; Lascoumes & Galès, 2004 ; Agamben, 2007),

1. Les lacaniens sont particulièrement actifs dans la dénonciation de l'évaluation et vont jusqu'à défendre l'hypothèse qu'« Évaluer tue » (LNA, 2010).

des « dispositifs » au sens foucauldien<sup>1</sup> : des « stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux » (Foucault, 1977), un mode de gouvernement des hommes et de soi.

D'après notre analyse, nous dirions que l'automatisation de la mesure et du jugement est l'outil contemporain au travers duquel les rapports de pouvoir entre employeurs et employés s'actualisent dans les grandes organisations. L'outil n'est pas le pouvoir, mais son habit. Le risque serait alors de jeter l'évaluation avec l'eau de la critique du jugement. Simondon (1989, p. 14) constatait que l'automatisme était un « un assez bas niveau de perfection technique » puisque « pour rendre une machine automatique, il faut sacrifier bien des possibilités de fonctionnement, bien des usages possibles ». Le jugement au travail et sur le travail est plein de ces « possibles » également. D'autres formes d'évaluation sont possibles et souhaitables (Blondel, 2009), qui seraient tendues vers l'élaboration d'une interprétation commune des situations et de l'action. Mais le choix d'une méthode d'évaluation, comme nous l'avons démontré, est déterminé par sa finalité politique, et non l'inverse.

## CONCLUSION

Cette pratique sociale, qui annonce procéder à de l'évaluation, ne produit pas de valeurs. Elle tente plutôt d'imposer la valeur économique dans les rapports sociaux au travail. Ces systèmes managériaux tentent d'orienter l'action sur le développement des marchés et l'accroissement de la productivité. L'automatisation de la mesure et du jugement génère une hiérarchisation sociale mécanisée, sur ces critères. Elle esquivé le coût moral et technique de l'affrontement avec d'autres conceptions, plus qualitatives, du travail : celles qui concernent la qualité de la vie sociale, le développement subjectif, la santé et la construction de sens.

Bien que les critiques sociale et sociologique ne cessent de souligner les faiblesses épistémologiques, pratiques et morales de ces techniques, elles perdurent et s'étendent dans la mesure où elles sont utiles au travail réel de direction, d'une part, pratiques et profitables professionnellement pour les concepteurs, d'autre part.

L'automatisation opère une nouvelle division du travail de jugement qui sépare celui-ci de l'action en train de se faire. Elle génère

1. Un dispositif est un réseau d'éléments tels que des « discours, institutions, aménagements architecturaux, décisions réglementaires, lois, mesures administratives, énoncés scientifiques, propositions philosophiques, morales, philanthropiques » (Foucault, 1977).

des chiffres utilisables pour vendre des produits, sélectionner des travailleurs, et les mettre en concurrence. Mais elle vient souvent se confronter à l'évaluation du travail que les travailleurs, consommateurs et citoyens réalisent dans le cours de leurs activités. Cette évaluation est disqualifiée au profit d'une mesure qui, au nom des « réalités économiques », esquive le réel du travail.

Université Sorbonne Nouvelle – Paris-III

École Polytechnique

LISE–CNAM–CNRS

## BIBLIOGRAPHIE

- Agamben G., *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Paris, Rivages, « Petite Bibliothèque », 2007.
- Beauvallet M., *Les Stratégies absurdes : Comment faire pire en croyant faire mieux*, Paris, Seuil, « Philosophie Générale », 2009.
- Blondel F., « L'aggiornamento de l'évaluation dans le champ de l'action publique : entre raison gestionnaire et exigence démocratique », in *La passion évaluative*, Amado G. & Enriquez E. (dir.), *Nouvelle Revue de psychosociologie*, 2009, n° 8, p. 71-87.
- Boltanski L., *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, « NRF Essais », 2009.
- Boussard V., *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Paris, Belin, « Perspectives sociologiques », 2008.
- Boussard V., « L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », in *La Passion évaluative*, op. cit., p. 37-52.
- Bruno I., « La déroute du benchmarking social. La coordination des luttes nationales contre l'exclusion et la pauvreté en Europe », in *Revue française de socio-économie*, 2010, n° 5, p. 41-61.
- Bureau M.-C. & Marchal E., *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2005.
- Chapoulie J.-M., « Introduction » à Roy D., *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*, Paris, La Découverte, « Classiques ; Grands Repères », 2006.
- Chauvière M., *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte, « Alternatives sociales », 2007.
- Clot Y. (dir.), *Histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, Octarès, 2000.
- Clot Y., *La Fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, « Le travail humain », 1999.
- Crozier M., *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.

- Daniellou F., « Les mondes du travail », in Thery L. (dir.), *Le Travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte, « Entreprise et société », 2006.
- Dardot P. & Laval Ch., *La Nouvelle Raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009.
- Dejours Ch., *Le Facteur humain*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 1995.
- Dejours Ch., *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris, INRA Éditions, 2003.
- Desrosières A., *La Politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte, 2000.
- Dujarier M.-A., « Prendre sur soi : l'individualisation du travail d'organisation », in *La Précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, in De Terssac G., Saint-Martin C. & Thébault C. (coord.), Toulouse, Octarès, « Le travail en débats », série « MSHS-T », 2008, n° 6.
- Dujarier M.-A., « Simulation et dissimulation dans les organisations. Dynamique de l'évaluation experte », in « Évaluer l'évaluation, Emprises, déploiements, subversions, Espaces Temps » *Les Cahiers*, 2005, n° 89/90 (Ruby Ch., dir.), p. 87-95.
- Dujarier M.-A., *Le Travail du consommateur*, Paris, La Découverte, 2008.
- Dujarier M.-A., *L'Idéal au travail* (préf. de V. de Gaulejac), Paris, PUF, « Partage des Savoirs », 2006 a.
- Dujarier M.-A., « La Conduite du changement : lorsque le travail d'organisation devient un produit marchand », in Hubault F. (dir.), *Le Stable, l'instable et le changement dans le travail*, Toulouse, Octarès, 2006b, p. 91-103.
- Ferreras I., *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007.
- Foucault M., *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris, Gallimard, « Tel », 2000.
- Foucault M., *Dits et Écrits*, vol. III, 1977.
- Freidson E., *Professionalism. The Third Logic*, Cambridge, Polity Press & Oxford, Blackwell Publishers, 2001.
- Gaillard R., *les Agences de notation*, Paris, La Découverte, « Repères », 2010.
- Gaulejac V. (de), « L'abstraction et la psychologisation du pouvoir », in *Cahiers du changement*, juin 2001, n° 6.
- Gaulejac V. (de), *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, « Économie Humaine », 2004.
- Gori R. & Del Volgo M.-J., « L'idéologie de l'évaluation : un nouveau dispositif de servitude volontaire ? », in *La Passion évaluative*, Amado G. & Enriquez E. (dir.), *Nouvelle Revue de psychosociologie*, automne 2009, n° 8, p. 11-26
- Gould S.J., *La Mal Mesure de l'homme*, Paris, Odile Jacob, 1997.
- Harpaz I., The Factorial Structure of the Meaning of Working, in *Human Relations*, 1986, 39(7), p. 595-614.
- Hochschild A., *The Managed Heart. Commercialization of Human Feelings*, Berkeley, University of California Press, 1983.
- Hood Ch., *The Tools of Government*, Chatham, NJ, Chatham House, 1986.

- Houdé O., Kayser D., Koenig O., Proust J. & Rastier F., *Vocabulaire de sciences cognitives*, Paris, PUF, 1998.
- Hubault F. & Du Tertre Ch., « Le travail d'évaluation », in Hubault F. (coord.), *Évaluation du travail, travail d'évaluation*, Actes du séminaire Paris-I (4-6 juin 2007), Toulouse, Octarès, 2008, p. 95-114.
- Hubault F., « Engagement dans le travail, engagement du travail : les enjeux de la mesure de la productivité du travail ». « Ergonomie et productivité : questions mutuelles ? », Actes du séminaire Paris-I (2-13 septembre), *Performances humaines et techniques*, numéro Hors-Série, 1999.
- Jany-Catrice F. & Bardet F., « Les politiques de quantification », *RFSE* n° 5, 2010.
- Lasch R., *La Révolte des élites et la trahison de la démocratie*, Paris, Champs Flammarion, « Champs », 2007.
- Lascoumes P. & Le Galès P., *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 2004.
- Le Guillant L., *Le Drame humain du travail. Essai de psychopathologie du travail* (présentation par Yves Clot), Ramonville-Saint-Agne, Erès, « Clinique du travail », 2006.
- Leplat J., « Les automatismes dans l'activité : pour une réhabilitation et un bon usage », in *@ctivités*, 2005, vol. II, n° 2, p. 43-68.
- LNA, *Le Magazine international lacanien*, février 2010, n° 10.
- March J. G. & Simon H. A. [1958], *Organizations*, New York, John Wiley and Sons ; trad. franç. par J.-C. Roucy & G. Prunier, préf. de M. Crozier, *Les Organisations, problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod, 1999.
- Matzkin A., « L'évaluation en sciences exactes : quand la quantité tue la qualité », in « L'idéologie de l'évaluation. La grande imposture », *Cités*, 2009, n° 3, p. 43-57.
- Maugeri S., *Les Théories de la motivation au travail*, Paris, Dunod, « Les Topos », 2004.
- Miller J.A. & Milner J.-C., *Voulez-vous être évalué ?*, Paris, Grasset, « Figures », 2004.
- Montagne S., « Des évaluateurs financiers indépendants ? Un impératif de la théorie économique soumis à l'enquête sociologique », in *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009, n° 126, p. 131-148.
- Ogien A., « La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie », in « Les politiques de quantification », *RFSE*, 2010, n° 5, p. 19-40.
- Ornano S. (d') & Ruby Ch., I Would Prefer not to..., in « Évaluer l'évaluation, Emprises, déploiements, subversions, Espaces Temps », *op. cit.*, p. 5-11.
- Osborne D. & Gaebler T., *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York Plume Book, 1993.
- Perret B., « De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) », in *Revue française d'administration publique*, 2006, n° 117, p. 31-41.
- Pfeffer J. & Sutton R., *Faits et foutaises dans le management*, Paris, Vuibert, 2007.

- Pillou T. & Vatin F., *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octarès, « Travail et activité humaine », 2003.
- Polanyi K. [1944], *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, préf. de L. Dumont, Paris, Gallimard, « Tel », 2009.
- Pollitt Ch., Justification by Works or by Faith ? Evaluating the New Public Management, *Evaluation*, 1995, vol. I, n° 2, p. 133-154.
- Reyre G., *Évaluation du personnel. Histoire d'une mal posture*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- Sennett R., *La Culture du nouveau capitalisme*, Paris, Hachette Littératures, 2008.
- Simmel G., *La Philosophie de l'argent*, Paris, PUF, « Quadrige », 1999.
- Simondon G., *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier, 1989.
- Supiot A., *L'Esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Paris, Seuil, 2010.
- Vatin F. (dir.), *Évaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 2009.
- Vatin F., *Le Travail et ses valeurs*, Paris, Albin Michel, 2008.
- Weber M. [1905], *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, trad. et prés. par Isabelle Kalinowski, Paris, Flammarion, « Champs », 2000.
- Zarka Y. C. (dir.), « L'idéologie de l'évaluation », 2009, *Cités* n° 37.