



Pourquoi sommes-nous évalués ?

Les pratiques d'évaluation des
travailleurs en question

Nicolas Latteur ■ Avril 2015

Travail, précarité, résistances...

La question du travail, de la dégradation des conditions de travail et des formes d'organisation du travail est une préoccupation permanente de notre mouvement. Elle va de pair avec une réflexion sur les résistances collectives qui mettent en cause son organisation capitaliste.

Qu'elles s'intitulent « entretiens individuels d'évolution », « réunions de fonctionnement », « bilans de compétences », définitions des objectifs de performance, programmes de certification et de qualité... Les pratiques d'évaluation font désormais partie du quotidien du travail.

Mais quels sont leurs impacts sur les conditions de travail et sur les travailleurs? Quelles influences ont-elles sur les possibilités de construire des dynamiques d'action collective ? En quoi font-elles partie des nouvelles méthodes de *management* ? Dès lors, faut-il rejeter toute forme d'évaluation ?

A l'heure où la dégradation des conditions de travail s'aggrave, il paraît urgent de s'interroger sur ces évaluations et sur les pratiques de pouvoir qui les encadrent. Mais aussi de mener une réflexion sur les lectures et les réactions syndicales à apporter.

Béatrice Hibou : « La bureaucratisation néolibérale »

Béatrice Hibou est politologue. Elle est directrice de recherche au CNRS (Centre national de la recherche scientifique, France). A la découverte de son travail sur la bureaucratisation à l'ère néolibérale, il s'agit de s'intéresser notamment à comment comprendre ces pratiques d'évaluation dans des formes d'exercice du pouvoir qui se généralisent au sein des lieux de travail mais bien au-delà.

A. Domination et bureaucratisation néolibérale

Le néolibéralisme est un mot pour penser notre temps. C'est le moment actuel que nous vivons, la forme actuelle du capitalisme. La bureaucratisation néolibérale concerne un aspect du néolibéralisme. On ne peut donc le résumer à cela. Elle concerne le domaine des normes, de la quantification, de l'encodage, des pratiques de reporting, des procédures, des indicateurs, du *New Public Management* (NPM), c'est-à-dire la diffusion de formalités.

B. Pourquoi parler de bureaucratisation ?

Pour le sociologue Max Weber, la bureaucratisation est un processus de rationalisation lié à la division du travail, aux transformations de la fonction et à l'introduction d'une certaine évaluation par des procédures impersonnelles et impartiales. Elle représente aussi une nouvelle manière d'être au monde dans le capitalisme caractérisée par le principe de la calculabilité.

Alors que l'on a souvent réservé la bureaucratisation à l'Etat, à l'administration publique, une lecture attentive de Max Weber nous indique que la bureaucratisation ne leur est pas réservée.

Il y a dans le capitalisme un processus de bureaucratisation universelle qui concerne l'Etat mais aussi les grandes entreprises, les associations, les clubs, etc. Pour Weber, il s'agit bien du public et du privé. La bureaucratie n'est pas ici une institution, mais un ensemble de pratiques et d'actions sociales qui relèvent des conduites de vie et des manières d'être dans la société.

C. Pourquoi parler de bureaucratisation néolibérale ?

La bureaucratisation néolibérale est caractérisée par un certain nombre de spécificités :

- Le caractère privé des normes et des formalités

- Une bureaucratie d'entreprise souvent occultée dans le discours alors que les formalités sont issues de l'entreprise privée et ont la prétention de pouvoir s'appliquer partout (par exemple les principes du « just-in-time » ou du flux tendu appliqué à la gestion d'institutions de soins).
- L'abstraction y est prise pour la réalité. La productivité par exemple est définie par des ratios, la réalité est découpée en unités homogènes, uniformes et calculables.
- Le développement d'un gouvernement par abstraction qui produit une perte de signification du travail en cours. Béatrice Hibou écrit « C'est clairement ce qui advient avec le traitement des migrants et les demandes de visa. Lorsque la politique migratoire se résume à des objectifs codifiés et chiffrés, sa signification est occultée. Quand elle prend la forme d'un « programme annuel de performance » relatif au « programme 303 » (« immigration et asile ») dont l'« action 3 » (« lutter contre l'immigration irrégulière ») contient l'« objectif 4 » (« renforcer la mobilisation des services de police et de gendarmerie dans la lutte contre l'immigration irrégulière »), et quand elle est mesurée par quatre indicateurs de performance dont le 4.2 (« nombre de mesures de reconduite à la frontière », qui affiche un chiffre de 26.000 en 2009 avec une prévision de 30.000 à l'horizon 2011), on peut facilement « oublier » qu'il s'agit là d'expulsions de personnes rendues clandestines et criminalisées par des lois liberticides et en tout cas restrictives, et qu'elle provoque des tragédies. En mettant l'accent sur la mise en œuvre de stratégies de gestion et de politiques mesurées par des indicateurs de performance, ce gouvernement par abstraction ne fait pas perdre les valeurs civiques ou de métier. Il rend indifférent à la complexité sociale des « résultats » que les politiques déployées en son nom permettent. La nouveauté du néolibéralisme réside dans la généralisation et la systématisation de cette posture, comme le symbolise l'envahissement des politiques publiques sous une forme qui les apparentent davantage à de l'audit qu'à une réflexion politique et sociale sur la signification de l'action gouvernementale. »¹ Autre exemple, les normes de « qualité ISO », il ne s'agit pas de qualité en tant que telle mais de formalisation de procédures qu'il s'agit de respecter.

La particularité des tenants du néolibéralisme a été de s'inscrire en pourfendeur de la bureaucratie alors qu'il contribue au développement de la bureaucratie managériale.

¹ Béatrice Hibou, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, 2012, p. 122.

D. Comment interpréter cette bureaucratisation néolibérale et ses effets ?

Cette logique a des effets de domination certains mais qui n'en restent pas moins ambivalents :

1. La bureaucratie s'oppose à la logique professionnelle mais en fait partie puisqu'il faut recourir à certaines formes de rationalité pour s'organiser. Ainsi, 1/3 du travail infirmier environ est consacré à des tâches bureaucratiques (encodages, rapports, etc.). Dans les cabinets d'avocats, un comptage du temps par clients est également organisé.
2. Cette bureaucratisation est source d'une logique de responsabilité et de contrôle. Dans les systèmes d'organisation en « flux tendu », les salariés sont responsabilisés, par exemple, sur la réalisation de leurs objectifs, mais disposent également d'une certaine liberté même si des normes sont à respecter tout comme des procédures sont à suivre.
3. Enfin, cette dynamique produit également de la distanciation et de la construction de l'indifférence. Des procédures formelles et donc uniformisées concourent à une certaine égalité de traitement mais sont productrices de l'indifférence par rapport aux situations des gens.

E. Comment comprendre la diffusion de ces formalités et leurs « acceptations » ?

La bureaucratisation néolibérale est souvent décrite comme étant le projet du grand Capital ou de l'Etat. Bien sûr, des entreprises ont intérêt à mettre en place ce genre de formalités. Du côté de l'Etat, le NPM a consacré cette logique. Mais pour comprendre la diffusion de ces formalités et leurs « acceptations », il y a trois éléments à prendre en considération.

La domination n'est pas unilatéralement imposée d'en haut, elle est le résultat d'une constellation d'intérêts. Cette bureaucratisation néolibérale est portée par plusieurs acteurs. Il n'y a pas que les normes ISO, on assiste à une explosion du marché de l'audit, au développement de l'industrie de la quantification, à la multiplication du recours à la consultance, ... Ces acteurs proposent des formalisations plus poussées et développent leurs marchés dans une logique infinie d'amélioration continue en quelque sorte.

Ces nouveaux métiers génèrent de nouveaux intérêts qui vont au-delà de la volonté d'établir un marché et au-delà de la volonté des relations inégales avec les salariés. De nouveaux créneaux se déploient, chacun de nous devenant un bureaucrate. Par exemple, des médecins qui ne sont pas

reconnus dans leur spécialité se convertissent en managers, et prennent le management comme lieu de reconnaissance et d'affirmation.

La bureaucratisation néolibérale est alimentée par beaucoup d'attentes :

- par la demande de sécurité et de protection au travail. Quand on a des normes à suivre, on peut se sentir davantage protégé et cela empêche de se poser des questions sur son travail ;
- par une exigence de contrôle de la production (la qualité des équipements électriques par exemple) mais aussi du monde politique et des dépenses engagées par les entités publiques (Etat fédéral, Régions, etc.) ;
- par le principe de précaution (sécurité de la chaîne alimentaire) ou la demande de modernité (formalisations liées aux « nouvelles technologies » qui génèrent également des potentialités de contrôle des populations) ;
- par des demandes de transparence à l'égard des pouvoirs publics, des entreprises, des mandataires politiques dans lesquelles sont attendu des évaluations de ce qui est réalisé ;
- par une exigence de justice : le fait d'être tous confronté à la même procédure de sélection pour un emploi par exemple peut être pensé comme un moyen de lutter contre le clientélisme et satisfaire une aspiration à être traité de manière égale. Par exemple, lorsque des chercheurs progressistes au sein d'université se battent pour la mise en œuvre de dispositifs rationnels qui permettent d'éviter le mandarinat, c'est-à-dire le pouvoir excessif détenu par certains professeurs d'université.

Si la bureaucratisation néolibérale est alimentée par des attentes, elle est également nourrie par le « malgré nous », par le « il faut bien faire avec ». Il s'agirait de contraintes qui paraîtraient constituer un moindre mal. Par exemple, comme universitaire, je suis contre l'évaluation des chercheurs sur base notamment du nombre de publications et sur base d'évaluation quantitative des programmes de recherche. Mais comme c'est indispensable pour continuer ce travail, je vais le faire. Autre exemple, pour avoir le statut de réfugié, il faut réciter une histoire qui correspond à des normes labellisées à un moment donné (cela peut changer), il faut par exemple produire des certificats médicaux qui identifient des éléments précis.

On peut aussi être très souvent nos propres bureaucrates ...

Cependant, **la bureaucratisation néolibérale n'est qu'une facette du monde dans lequel on vit**, il y a d'autres projets et pas seulement un projet de domination néolibérale. Par ailleurs, on est toujours dans un monde d'incomplétude. Ces normes issues du management sont transposées, elles font l'objet d'interprétations. Il existe des marges, les normes sont nécessairement incomplètes. Il y a d'ailleurs une concurrence entre les normes : normes ISO, normes techniques, normes managériales, etc. Il y a des espaces de négociation et de confrontation entre ces normes.

Les formalités génèrent toujours des informalités. Par la force du formalisme, il y a des informalités créées. Ainsi, pour que la Grèce puisse entrer dans l'euro, il a fallu des décisions politiques pour faire correspondre les critères et s'éloigner ainsi de ce qu'ils prétendaient mesurer et définir.

La logique des formalités néolibérales génère des informalités. Ce sont aussi des marges de manœuvre.

Les acteurs donnent un sens différent à cette logique. Nous n'avons pas tous la même compréhension de ces normes néolibérales. Un champ de bataille politique s'ouvre ainsi, bien plus qu'une dépolitisation du monde.

Les propositions selon lesquelles « on n'est pas tous égaux face à la norme », d'une part et « on n'a pas tous la même interprétation de la norme », d'autre part ouvrent un champ politique de confrontation, où des normes peuvent être défaites et d'autres refaites.

La politique se positionne dans la bureaucratisation néolibérale elle-même qui est un haut lieu du politique : quelles applications des normes à l'école, à l'hôpital ? Ces questions sont le terrain de luttes sociales et politiques.

F. Conclusions

Une traduction française de Weber faisait de la bureaucratie une cage d'acier dans laquelle on est enfermé et de laquelle on ne peut sortir. La traduction exacte offre une autre perspective : c'est un habitacle dur comme le fer, contraint mais duquel on peut sortir !

Sylvie Monchatre : « Ce que l'évaluation fait au travail »

Sylvie Monchatre, sociologue du travail et enseignante à l'université de Strasbourg, évoque « ce que l'évaluation fait au travail ». Loin de simplement être mesuré, le travail est transformé par des méthodes qui se prétendent l'observer. D'autre part, l'évaluation est également à resituer au cœur même du salariat et de ce qui le caractérise.

A. L'évaluation : une obsession ?

Les pratiques d'évaluation prolifèrent dans le public tout comme dans le privé. Elles s'inscrivent dans un nouveau mode de gouvernement qui vise à réformer l'administration. Ce gouvernement développe une rhétorique de l'efficacité et du résultat dans tous les secteurs mais aussi dans tous les domaines de la vie sociale.

Ce nouveau mode de gouvernement s'accompagne d'un idéal de la transparence et de la traçabilité. La certification est affichée et elle revendique des niveaux de qualité. Elle est également présentée comme un moyen de lutte contre l'arbitraire de la hiérarchie au nom de son impartialité.

Les critiques de l'évaluation se généralisent. Par exemple, Christophe en a dénoncé ses méfaits : elle induit une intensification du travail, une mise en concurrence des salariés qui a de nombreux effets délétères. Autre critique, c'est que cette évaluation produit un surcroît de bureaucratie.

Mais l'évaluation est aussi appréhendée comme une promesse narcissique qui correspond à une demande de reconnaissance des salariés eux-mêmes.

Ces évaluations ont des effets indéniables. Et les critiques se sont révélées impuissantes à les faire reculer.

B. Pourquoi l'évaluation ?

A prendre un peu de recul, les pratiques d'évaluation s'inscrivent dans un système de quantification et de mesure qui est consubstantiel à l'institution du salariat. Tout comme la bureaucratie est consubstantielle au capitalisme, le salariat appelle les questions de la quantification et du résultat.

Le salariat ne se réduit pas à un contrat juridique entre travailleur et employeur. Cette forme n'est pas exclusive. Le salariat est une forme de mobilisation des populations caractérisé notamment par la dépendance économique qui les conduit à vendre leur force de travail sur le marché du travail. Le salariat peut donc aussi s'exercer sous des formes indépendantes. Par exemple, y sont repris un travailleur indépendant qui se retrouve dans un rapport de subordination, ou un contrat qui est le produit d'une logique d'externalisation.

Le salariat est donc caractérisé par son dualisme. Il est le levier du développement d'un travail libre (le travailleur est affranchi de tout rapport de dépendance personnelle à un maître ou un serf) et il repose sur l'existence du marché du travail.

Marx distingue précisément la force de travail (qui est d'une dimension abstraite car il s'agit d'une capacité quantifiable qui est mise en marchandise, qui est donc vendue sur le marché du travail) et l'usage de la force de travail.

La différence est centrale entre le travailleur libre sur le marché du travail (libre au sens où il n'est pas dans des rapports personnels de dépendance à un maître et qu'il n'a donc pas d'obligation juridique à travailler) et le travailleur salarié qui est dans un lien de subordination au capitaliste.

Le droit du travail s'est construit sur la reconnaissance de ce lien de subordination. Précisément, c'est en échange de cette subordination que le travailleur a accès à une protection aux aléas auquel le soumettait l'activité salariée (chômage, maladies professionnelles, ...).

Sur le marché du travail va être mesurée la quantité de la marchandise « force de travail » et sa qualité. Le travail étant un facteur de production parmi d'autres qu'il va s'agir de mobiliser.

L'entreprise est confrontée à une incertitude relative aux comportements des travailleurs en son sein. La participation des travailleurs à leur travail va occuper les organisateurs du travail. Leur question centrale étant comment obtenir leur engagement. Elle préside à l'élaboration des dispositifs d'organisation du travail.

C. Comment se réalisent-elles ?

L'évaluation va donc porter sur la contribution productive des travailleurs. Elle va donc traduire le travail en termes quantifiables et dépersonnalisés.

Le processus de quantification s'est notamment traduit par le pilotage de l'activité par l'aval. Des résultats sont prescrits, l'enjeu étant que les salariés trouvent les initiatives pour les atteindre dans les délais impartis. Dans ce cadre, les prescriptions ne passent plus uniquement par la hiérarchie mais par des procédures relatives à des normes de production, de sécurité, de prévention, de qualité, etc.

Les salariés sont confrontés à cette prolifération de normes qui peuvent se contredire. Par exemple, dans certains secteurs, respecter les normes de production et de sécurité est tout bonnement impossible !

La réponse de l'employeur, c'est l'appel du salarié à ses compétences pour lui permettre de faire face à ces injonctions contradictoires. L'employeur se réserve précisément le droit d'en fixer le contenu. Par exemple, des organismes de formation sont évalués sur base de la réalisation d'objectifs d'intégration des personnes qu'ils reçoivent. La réponse du personnel a été notamment de sélectionner uniquement les personnes qui étaient le plus susceptible de réussir la formation.

L'évaluation se pratique sous des formes automatisées. Elle peut entraîner des conflits de valeur. La qualité pour le travailleur n'aura pas nécessairement le même contenu pour le client qu'il rencontre en chair et en os.

C'est là le drame social du travail. Il existe un décalage entre le jugement d'utilité du client (qui va par exemple concerner la rapidité des délais dans lequel un service est fourni) et le jugement du professionnel qui entend mener son travail selon les règles de l'art.

Les salariés développent des méthodes pour faire face à ces attentes différentes et souvent contradictoires entre les normes de qualité standardisées et les attentes de la clientèle.

La particularité de ces évaluations qui prolifèrent, c'est qu'elles sont mises en œuvre à d'autres endroits que là où elles ont été élaborées. Elles peuvent être utilisées par le département Gestion des ressources humaines (GRH) et entrer en contradiction avec le management qui dirige l'activité

productive. Si les grilles d'évaluation portent sur le respect des procédures et la réalisation de tâches périphériques, elle peut favoriser un groupe au détriment d'un autre et mettre à mal le climat de travail. C'est pourquoi, dans certaines entreprises, on a pu observer un bricolage pour atténuer ce conflit.

Ces évaluations traduisent un processus de standardisation du jugement. Elles se manifestent de manière dépersonnalisée et ont pu à ce titre être revendiquée par les salariés et par des organisations syndicales. Elles peuvent également être utilisées comme moyen de justification de procédures de licenciements.

D. Quels sont les effets de l'évaluation ?

On peut considérer qu'elles affaiblissent les capacités de résistance des salariés et qu'elle rend la conflictualité plus difficile. Elle provoque une réduction des conflits mais aussi un déplacement des conflits.

Alors que nombre d'études n'ont pris en considération que les évaluations individuelles, il est important de prendre en compte le fait qu'elle ne se limite pas à cela, qu'elle est aussi intégrée à l'activité de travail. On peut par exemple définir des objectifs de production pour un établissement.

Les évaluations passent par des formes de normalisation au nom notamment de la marque et du client. Les clients sont souvent équipés dans les procédures pour qu'ils puissent évaluer les salariés et faire entendre leur mécontentement. De son côté, le travailleur se retrouve face à une norme de qualité d'un client fictif et ils ont face à eux le client réel.

Cette situation de confrontation aux deux clients se traduit par :

- Une bureaucratisation de l'activité où le travail est essentiellement effectué en respect des procédures et en dépit des attentes et demandes du client réel. L'activité perd de son sens, la procédure devenant une fin en soi ;
- Par des comportements qui visent à l'atteinte quasi ludique des objectifs qui sont fixés. Comme les établissements sont comparés entre eux, il s'agit de se maintenir dans le peloton de tête ;
- Par des exigences de plus en plus importantes en termes de charge de travail. Et comme les objectifs ont été préalablement définis, il sera fréquent que des salariés travaillent au-delà de leurs heures, sans aucune forme de reconnaissance, à leurs

réalisations. C'est donc la réintroduction d'un salaire à la tâche qui est possible par ces procédés. De plus, le management par résultats permet d'externaliser le travail à des prestataires qui seront évalués sur les résultats. Les répercussions sur les conditions de travail des prestataires seront importantes.

Ces pratiques d'évaluation conduit par ce processus de managérialisation du travail conduisent à une scolarisation des relations de travail. Les salariés deviennent des ambassadeurs de la marque et on assiste à des formes d'évaluation qui prennent des formes scolaires. Les salariés sont moins questionnés sur le travail que sur le contenu d'une certification, sur les résultats du groupe, ... Il devient plus important de connaître la politique de la marque que le métier. Ce sont les plus diplômés qui correspondent à ces critères. L'évaluation bénéficie aux « entrepreneurs de la norme » qui correspondent et qui peuvent prétendre à une place dans l'encadrement

Ces normes peuvent entraîner de la qualité empêchée. Sylvie Monchatre donne comme exemple un client d'un hôtel qui demande au réceptionniste d'arrêter la musique de fond qu'il trouve insupportable. Si le réceptionniste respecte la norme du groupe hôtelier, il ne peut éteindre la musique.

Certaines situations génèrent également des stratégies d'enrôlement du client pour désamorcer une plainte d'un client qui mettrait à mal le classement d'un établissement ou d'un service.

E. Réflexions : contraintes et espaces de liberté

L'activité de travail est rendue plus politique. Les conflits de norme nourrissent des envies d'un autre travail et d'autres manières de travailler, même si elles ne trouvent pas leurs traductions dans des revendications explicites.

On peut dégager pour le syndicalisme plusieurs enjeux. Premièrement, la question de l'inégalité face à la compétence attendue des salariés est centrale. L'inégalité des ressources (sociales, scolaires, ...) pour atteindre les objectifs est invisibilisée par la gestion des compétences qui conduit à favoriser ceux qui en sont le plus dotés.

Deuxièmement, la gestion des compétences est censée se substituer à la formation classique des salariés. Le levier syndical est important pour pointer les dangers de la gestion des compétences. Celles-ci sont définies par l'employeur et tendent de plus en plus à se substituer à la reconnaissance de la qualification et à la barémisation des rémunérations.

Troisièmement, si la montée en puissance des normes pose problème, elle a aussi d'autres effets. Des normes de qualité peuvent parfois se substituer aux normes de genre et aux normes de racialisation. Quand le sale boulot est délégué aux plus vulnérables, ces normes peuvent aussi et paradoxalement être un levier pour combattre au nom du fait « qu'on est tous censé faire la même chose ». La norme devient ainsi un levier puissant de lutte contre les discriminations. _____