

## Un livre sur le travail qui se lit comme un roman

À propos de l'ouvrage de Damien Collard, *Le Travail au-delà de l'évaluation. Normes et résistances*, Érès, collection « Clinique du travail », 2018.

Par Vincent MEYER

Professeur Assistant et Directeur Académique EM Normandie



Les critiques à l'encontre des processus d'évaluation du travail sont légion (Murphy & Cleveland, 1995). Elles sont pour ainsi dire aussi vieilles que les systèmes d'évaluation eux-mêmes et chaque année ou presque apporte son lot d'articles et d'ouvrages sur le sujet. On pourrait s'en lasser ou s'interroger sur le succès de pratiques si allégrement critiquées, mais parfois on trouve quelques pépites vivifiantes dans ce flot de critiques et l'ouvrage de Damien Collard fait indéniablement partie de ces pépites qu'il faut s'empresser de lire.

A cela trois grandes raisons. D'abord le cadre théorique est aussi clair que marqué. Damien Collard s'appuie sur les approches *cliniques du travail* (Clot, 1999; Dejours, 2006) et ce parti pris permet non seulement aux lecteurs, néophytes ou non, de se replonger dans

les derniers travaux de ce courant de pensée, mais surtout de renforcer l'originalité de cet ouvrage. Remarquons au passage le formidable travail des éditions *Érès* pour faire vivre et diffuser cette importante école de pensée des sciences de gestion. Ensuite l'ouvrage de Damien Collard est particulièrement agréablement à lire. Il faut le souligner. On retrouve tout ce que l'on peut attendre d'un ouvrage universitaire : des concepts finement ciselés (les notes de bas de pages sont particulièrement enrichissantes à ce titre), une bibliographie actualisée, une argumentation aussi claire que rigoureuse. Mais au-delà, le style est particulièrement « vivant » au sens, pour ainsi dire, « clinique » du terme. L'essai commence comme un roman. Damien Collard nous embarque littéralement avec lui en gare TGV de Belfort-Montbéliard en introduction. On est avec lui quand il s'adresse à Isabelle pour s'acheter, à défaut de sandwich, des pâtes au fromage, quand il sympathise avec elle et quand elle lui explique tout le poids des normes bureaucratiques et des « enquêtes-mystères » absurdes et stressantes qui s'abattent sur elle. L'ouvrage reprend ensuite un style plus universitaire, mais tout au long de l'analyse on ressent la présence vivante du terrain, on entend ces agents d'ambiance et d'escalas à qui l'on donne rarement la parole, on comprend mieux toutes les nuances subtiles qu'ils utilisent pour distinguer les « indésirables », les « toxicos », les « foncedés », « les zonards », les « psychos », les « mythos », les « hystériques », les « mystiques » ou les « cailleras » et comment cette catégorisation bien plus fine qu'il n'y paraît est en réalité une compétence nécessaire pour répondre aux injonctions paradoxales auxquelles ils doivent faire face, tancés entre leurs objectifs à la fois commerciaux et sécuritaires. Enfin, et c'est peut-être le plus important, l'essai de Damien Collard donne des outils intellectuels pour repenser en profondeur les processus d'évaluation au travail et lutter contre leurs multiples travers.

La thèse défendue par Damien Collard est claire. Les normes d'évaluation du travail sont aujourd'hui devenues des « technologies invisibles » (Berry, 1983) empêchant le développement du « travail vivant » (Dejours, 2013). L'obsession des indicateurs, des « reportings », des chiffres et des tableaux de bord relève d'une rationalité illusoire si ce n'est limitée qui minimise les « ressources sociales et psychologiques » mises en œuvre par les individus au travail, et va souvent à leur encontre. Elle freine et nuit au « pouvoir d'agir » (Clot, 1999), au développement de la subjectivité nécessaire des individus au travail. C'est encore plus vrai dans la fonction publique, qui est au centre de l'analyse de cet ouvrage. Les normes et les indicateurs sont les fers de lance du *New Public Management* et Damien Collard démontre particulièrement bien comment le courant néolibéral qui s'est imposé dans le monde anglo-saxon dans les années 90 a remis en cause l'état providence wébérien en substituant « à la légalité et au respect des règles formelles, une culture du résultat et la satisfaction des *clients* » (Collard, 2018, p.186-187).

Damien Collard articule sa démonstration autour de trois axes. Dans la première partie de son ouvrage, il déconstruit les mécanismes de l'évaluation du travail à la SNCF lors du lancement de deux grands projets (Transilien et Gares en mouvement). Il montre non seulement un phénomène classique de « découplage » (Meyer & Rowan, 1977) entre les logiques de la direction et celles du terrain, mais surtout comment la mise en place de toutes les technologies d'évaluation (« enquête-mystère », démarches qualités) se transforme en un déni du travail et des compétences de médiation des agents de la SNCF. Dans la deuxième partie de l'ouvrage, Damien Collard poursuit son étude en analysant la mise en place d'une démarche de prévention des risques psychosociaux dans une préfecture. Il montre comment cette démarche, louable au départ, va se transformer en une ingénierie gestionnaire vide de sens. Il souligne surtout, et c'est porteur d'espoir, comment malgré des conditions de travail très difficiles des agents de la préfecture, ceux-ci vont déployer des « ressources psychologiques et sociales » insoupçonnées pour faire face au « réel du travail ». Malgré toutes leurs difficultés, ils vont construire collectivement des réseaux d'entraide, de solidarité et de coopération au travail, des espaces de discussion, expérimenter et faire émerger des innovations locales et s'appuyer sur leur conscience professionnelle pour faire face aux obstacles du quotidien. C'est essentiel car « sans la ressource de ces formes communes de la vie professionnelle », on assisterait « à un dérèglement de l'action individuelle, à une « chute » du pouvoir d'action et de la tension vitale du collectif, à une perte d'efficacité du travail – et de l'organisation elle-même » (Clot, 2017, p.103). Dans la troisième partie de son ouvrage, Damien Collard poursuit son analyse à partir des controverses nées des nouvelles méthodes d'évaluation de la recherche universitaire française. Il retrace l'historique de ces controverses en pointant notamment toutes les aberrations des classements des revues académiques (l'omniprésence des revues anglo-saxonnes, la standardisation des méthodes et des cadres théoriques dans un monde qui devrait promouvoir l'innovation, etc...) et montre méthodiquement comment tous ces outils de gestion se sont transformés en outil de contrôle et de gouvernementalité (Foucault, 1975) de la recherche.

*Le travail, au-delà de l'évaluation* est donc un ouvrage important à lire car il renouvelle d'une part l'analyse critique des systèmes d'évaluation par la clinique du travail (Dejours, 2006) et propose d'autre part des solutions concrètes pour remédier à l'emprise de ces systèmes d'évaluation. Certaines critiques ne sont pas nouvelles. L'obsession de la mesure des standards de performance au détriment de l'élaboration collective de ces standards par les ouvriers et les ingénieurs du bureau des études avait déjà été soulignée par Shingo (1988) comme un dévoiement dramatique du taylorisme. Ces critiques s'inscrivent cependant dans le cadre systémique de la clinique du travail et cela permet à Damien Collard de proposer des recommandations particulièrement fortes pour les dépasser. Il suggère ainsi de desserrer l'étau des normes pour redonner toute sa vitalité au travail et le pouvoir

d'agir aux individus. Il faut organiser la critique à l'encontre des systèmes d'évaluation, comme certains universitaires l'ont très bien fait avec *l'appel des appels* et réhabiliter le pouvoir de dire non des salariés qui s'opposent, par conscience professionnelle, à la mise en place de technologies d'évaluation contre-productives. Il faut stimuler les expérimentations locales et inventer des alternatives crédibles aux indicateurs de gestion existants. De la même manière qu'il existe d'autres indicateurs que le PIB pour mesurer la santé d'une économie, les travaux du CRG de l'École polytechnique et du CGS de l'École des Mines montrent qu'il est possible de créer des alternatives à l'instrumentation gestionnaire classique. Dans le monde académique, la réhabilitation des ouvrages, et nous y sommes bien évidemment particulièrement sensibles dans cette rubrique, est une alternative simple mais importante pour permettre à d'autres formes de recherche plus systémiques et plus originales d'émerger. Repenser le rôle du don au travail (Mauss, 2007), encourager le droit à l'innovation locale et l'expérimentation, « considérer avant tout le métier comme un répertoire de ressources à entretenir, à développer et à cultiver » (Collard, 2018, p.222) sont autant d'alternatives concrètes proposées par Damien Collard pour repenser l'évaluation au travail.

Au rayon des critiques, on pourrait parfois regretter que Damien Collard n'explique pas davantage les motivations des directions qui mettent en place de nouveaux systèmes d'évaluation. Si les salariés ne sont pas uniquement mus par la volonté de minimiser au maximum leurs efforts au travail, les directions des organisations publiques ou privées ne sont, de même, pas uniquement tournées vers des objectifs de rentabilité financière à court terme. Si l'approche purement utilitariste de la théorie de l'agence, qui est au fondement des systèmes d'évaluation de la fonction publique d'après Damien Collard, est évidemment largement critiquable, il n'en reste pas moins vrai qu'il existe une asymétrie d'information fondamentale entre les directions et les acteurs opérationnels, qui nécessite la mise en place de dispositifs d'évaluation. Les politiques ont besoin de rendre compte aux citoyens du bon usage des fonds publics et c'est une des principales fonctions des outils d'évaluation. Damien Collard n'évade pas la question en proposant des alternatives plus directes comme par exemple le fait d'inciter les chercheurs à rendre compte de leur recherche aux citoyens à travers des *Think tanks* ou tout simplement en valorisant la diffusion de leur savoir dans des ouvrages ou des colloques à destination du grand public. Ce sont des pistes de réflexion essentielles qu'il reste néanmoins, selon nous, à approfondir.

*Le travail, au-delà de l'évaluation* sort des sentiers battus et des critiques classiques faites à l'évaluation. Il propose, à travers l'approche de la clinique du travail, un cadre de pensée systémique pour faire émerger des systèmes d'évaluation alternatifs dans les organisations publiques et privées. C'est, à ce seul titre, une très bonne raison pour acheter cet ouvrage. Il se lit qui plus est comme un véritable roman, alors n'hésitez plus à vous y plonger !

## Références

- Berry, M. (1983). Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains.
- Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail. Presses Universitaires de France-PUF
- Collard, D. (2018). Le travail, au-delà de l'évaluation. Normes et résistances.
- Dejours, C. (2006). L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: critique des fondements de l'évaluation. Quae.
- Dejours, C. (2013). Travail vivant. 2. Travail et émancipation, Paris, Payot et Rivages.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Mauss, M. (2007). *Essai sur le don*, Paris, PUF.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. Sage Publications, Incorporated.
- Shingo, S. (1988). Non-stock production: the Shingo system of continuous improvement. CRC Press.