

# La nouvelle revue du travail

15 | 2019

Conflictualités ordinaires au travail

Recensions et notes de lecture

---

## **Damien Collard, *Le travail, au-delà de l'évaluation. Normes et résistances*, Toulouse, Érès, col. Clinique du travail, 2018, 272 p.**

JEAN-LUC METZGER

---

### ***Texte intégral***

- 1 Peut-on, et si oui comment, proposer des alternatives *pertinentes et pérennes* aux dispositifs d'évaluation qui, depuis plusieurs décennies, sont utilisés dans la plupart des organisations ? C'est à cette question que s'efforce de répondre Damien Collard, tout d'abord, en analysant avec rigueur, dans les trois premiers chapitres, un riche matériau empirique, selon une triple perspective : celle de la clinique de l'activité, celle de la psychodynamique du travail et celle de la critique de la gestion. Ensuite – chapitre quatre –, il discute les apports et les limites de la clinique de l'activité et de la théorie du don, pour repenser l'évaluation du travail.
- 2 De façon didactique, l'auteur introduit son propos par le cas d'une employée empêchée de travailler comme elle l'aimerait, du fait des contraintes de productivité qui lui sont imposées et de la crainte d'être *évaluée* par des « clients mystères », envoyés par le siège de sa compagnie pour tester sa capacité à se conformer aux normes attendues d'interaction avec les clients. Cette situation, nous dit l'auteur, illustre ce que vivent de nombreux salariés : d'une part, ils sont soumis à une « inflation de normes » imposées au nom de l'efficacité et de la

performance ; et d'autre part, ce système de contraintes les empêche de « donner le meilleur d'eux-mêmes » (p. 12), au point qu'ils se sentent méprisés.

3 Sur cette base, Damien Collard s'attache à décrire finement les processus organisationnels qui conduisent au *mépris*. Schématiquement, la conception des dispositifs d'évaluation – et plus généralement celle des dispositifs de gestion – est sous-tendue par la certitude qu'il est possible de maîtriser toutes les dimensions du *réel*. Ce présupposé ignore que, dans la *réalité* de leur travail, les salariés sont en permanence confrontés à toutes sortes d'imprévus et de dysfonctionnements, commettent des erreurs et éprouvent des doutes. D'autant que l'accumulation des dispositifs de gestion se surajoute aux difficultés intrinsèques de l'activité productive elle-même. Le mépris n'est donc pas une attitude adoptée individuellement à l'initiative de certains managers, mais le résultat, assez prévisible, de choix effectués dans l'organisation gestionnaire du travail.

4 Pour développer son argumentation, l'auteur mobilise les résultats de trois études de cas : à la SNCF, dans une préfecture et à propos du système universitaire.

5 Dans le *premier chapitre*, l'auteur rend compte des recherches qu'il a menées en pratiquant l'observation participante. Il s'intéresse aux effets de *deux démarches qualité* sur le personnel du *front office*, situé en bas de la hiérarchie. La première démarche concerne les agents d'ambiance de la Gare d'Evry-Courcouronnes où ces salariés avaient appris à anticiper sur tout acte de malveillance. La démarche qualité, appelée Transilien, met un terme aux pratiques de prévention qu'avaient mises au point les équipes composées de plusieurs agents d'ambiance. Dorénavant, une seule chose est exigée : la présence dans la gare, jusqu'au passage du dernier train, de seulement deux agents, un agent commercial et un agent d'ambiance, avec parfois le renfort d'un maître-chien. Ce changement – réduction du nombre d'agents d'ambiance et arrêt des pratiques de prévention – a donné aux employés le sentiment que leur fonction se dégradait en simples gardiens de gare, impuissants à agir efficacement en cas de trouble. D'où le « sentiment d'inutilité » (p. 40), et d'être *empêché* de poursuivre leur travail de médiation sociale. « Coupés de leur équipe d'appartenance, de leur cadre habituel de travail et de leurs repères, ils n'ont pas pu mobiliser leurs compétences de médiation » (p. 41). Cette situation conduisit à un accroissement d'actes de malveillance et à la suppression de la fonction d'agent d'ambiance. Pour l'auteur, cet échec flagrant est dû au fait que « les compétences de médiation développées par les agents d'ambiance ont été l'objet d'un véritable déni de la part de la Direction d'Ile-de-France » (p. 45). Quant à la seconde démarche qualité – *Gares en mouvement* –, elle consiste à « fixer des normes de service extrêmement précises que doivent respecter les unités opérationnelles et le personnel d'escale (...), en particulier les "attitudes de service", savant mélange de normes vestimentaires, de scripts langagiers et de postures relationnelles » (p. 47). Pour vérifier la bonne application de ces normes, des « clients mystères », sont chargés de mener des enquêtes en gare et d'en rendre compte au moyen de différents supports. « Cet appareil gestionnaire constituait une force de rappel très puissante pour les agents. Il venait également renforcer le pouvoir des managers de proximité » (p. 56). S'ajoute l'apparition de relations de servilité entre les agents d'escale et les voyageurs, que la démarche qualité considère comme des clients-rois, donnant aux personnels le sentiment de n'avoir plus qu'un rôle « d'automate, de pancarte, de poteau indicateur ou encore de porteur » (p. 57).

6 Dans les deux cas, le personnel a ressenti la mise en œuvre des démarches qualité, en particulier les dispositifs d'évaluation associés, « comme un obstacle à

la réalisation d'un travail de qualité » (p. 63). D'autant plus que les différentes entités de la SNCF ont été mises en compétition, grâce à la diffusion d'un « indice de conformité » aux normes et aux prescriptions introduites par les démarches. Tout compte fait, les changements organisationnels ainsi opérés renforcent les rapports de pouvoir préexistants – au profit des « producteurs de normes » – tout en occultant le travail des agents de base.

7 Au *deuxième chapitre*, Damien Collard étudie les effets de la mise en œuvre d'une démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS), introduite, en principe, au profit des agents de contact *dans une préfecture*. Cette démarche s'inscrit elle-même dans un ensemble de prescriptions établies par le ministère de l'intérieur, définissant les RPS, les dispositifs à mettre en place – notamment, l'information vis-à-vis des cadres en agents –, les acteurs à impliquer, les modalités d'évaluation, etc. Des tables d'indicateurs de risques sont ainsi fournies pour aider les préventeurs à identifier les situations génératrices de RPS et les salariés les plus susceptibles d'être concernés. Ces outils sont également supposés aider à déterminer les actions les plus adaptées. Toutefois, leur utilisation conduit, au grand étonnement de tous, à qualifier de faiblement risquées des situations qui, logiquement, devraient être considérées comme les plus risquées : non remplacement d'agents en longue maladie, nombre élevé d'agents en contact avec le public, dépassements d'horaires très fréquents et absence de mise en place de dispositifs de réaction aux agressions et harcèlements subis.

8 Alors qu'ils connaissent des conditions de travail passablement dégradées, à la fois pour des raisons matérielles – locaux vétustes –, organisationnelles – augmentation constante de la charge de travail – et relationnelles – usagers incivils et parfois violents, hiérarchie lointaine et parfois méprisante –, les agents et leur management de proximité parviennent à faire face aux exigences de leur tâche, grâce à un certain nombre de ressources collectives, notamment, la coopération et la conscience professionnelle. Aussi, estime Damien Collard, la priorité n'était sans doute pas d'introduire un nouvel outil d'évaluation. Il aurait sans doute été plus pertinent « de manager le travail en prenant soin de celui-ci » (p. 114), notamment en permettant aux employés de cultiver leurs ressources et de se réapproprier les prescriptions en remettant en cause les présupposés des dispositifs, en débattant collectivement des conflits que leur mise en œuvre génère.

9 Au *troisième chapitre*, l'auteur analyse les effets cumulés des réformes qui ont touché *l'enseignement supérieur* et la recherche en France : la loi LRU, la refonte du statut des enseignants-chercheurs – 2007-2009, N. Sarkozy, F. Fillon, V. Péresse – et « la question de l'évaluation des enseignants-chercheurs » (p. 119). V. Péresse voulait « renforcer l'excellence de "l'entreprise France" en matière de recherche » en introduisant deux mesures phares : « d'une part, l'obligation d'évaluation des universitaires et, d'autre part, la modulation de service » (p. 123). Un tel ensemble de réformes, où l'évaluation joue un rôle déterminant, heurte de plein fouet les pratiques existantes, d'autant que « la communauté scientifique n'a pas attendu Valérie Péresse pour se pencher sur la question de l'évaluation de la recherche » (p. 127). En effet, l'évaluation qualitative par les pairs, à certains moments-clés de la carrière, était en place depuis le début du *xxe* siècle. C'est ce type d'évaluation qui est menacé par des pratiques à base d'indicateurs quantitatifs, comme les indices de citation et les classements (de revues, d'institutions, de chercheurs, de laboratoires, etc.). Or, malgré les critiques argumentées qui ont été formulées à l'encontre de ces dispositifs d'évaluation – en particulier celles d'Yves Gingras et de Michel Berry –, force est de constater que leur usage s'est répandu rapidement dans toutes les disciplines,

essentiellement du fait des enseignants-chercheurs (EC) eux-mêmes. C'est qu'en effet, dans un univers où tout est mis en œuvre pour accentuer la compétition entre « pairs », il peut paraître rationnel de s'activer pour « faire parler de vous, et ce, à la limite, indépendamment du contenu de ce que vous faites » (p. 139).

10 Cette profusion de démarches d'évaluation, accompagnant des réformes institutionnelles visant à réduire le coût de l'enseignement supérieur et de la recherche, conduit à de nombreux effets pervers : inflation du temps consacré à des tâches qui ne sont ni de la recherche, ni de l'enseignement ; superficialité des publications pour en accroître le nombre ; abandon des tâches non valorisées et gourmandes en temps ; renforcement de la « science normale » ; et « rejet des travaux innovants » (p. 161). Ce qui conduit, d'une part, à l'enfermement d'une fraction des chercheurs dans des cercles confinés – l'entre-soi des « élus » d'excellence –, et d'autre part, à la démotivation, voire l'éviction, des autres chercheurs au prétexte que leurs indicateurs déclasseraient le laboratoire. Le chapitre se termine par l'examen des pratiques de sélection au sein des sciences économiques, où l'usage des dispositifs d'évaluation de la recherche permet aux économistes orthodoxes de monopoliser l'accès aux positions de pouvoir dans leur champ et ainsi d'étouffer toute tentative sérieuse et durable de contester l'individualisme méthodologique ou l'utilitarisme. Ce cas très bien documenté, pourrait sans doute être étendu à la sociologie, en particulier à la sociologie du travail.

11 Au chapitre 4, « Repenser l'évaluation du travail », Damien Collard examine les alternatives qui pourraient être envisagées, pour dépasser les apories des dispositifs actuels de gestion, sans pour autant renoncer à tenir compte des réalités économiques. Dans cette perspective, l'auteur prolonge les perspectives critiques qu'il a déjà mobilisées, mais cette fois dans le but d'en souligner les apports potentiels.

12 Le premier volet de cette gestion alternative ou de cette alter-gestion consisterait, dans le prolongement des travaux d'Alain Desrosières, à « desserrer l'étau des normes ». Il faudrait pour cela apprendre à déconstruire les conventions qui procèdent à leur élaboration. Il faudrait aussi s'évertuer à montrer comment elles oblitèrent tout une partie de la réalité, et pointer les effets pervers que leur emploi peut engendrer. Toutefois, note l'auteur, se pose la question de savoir qui est prêt à s'engager dans cette voie risquée : les acteurs patronaux partageront-ils, d'eux-mêmes, comme touchés par la grâce, le pouvoir de décider ? Et les représentants du personnel sont-ils prêts à prendre à bras le corps les questions économiques ?

13 L'auteur s'intéresse ensuite aux apports de la clinique de l'activité. Il décrit longuement la manière dont Yves Clot envisage le « métier » : notamment en tant que dynamique potentiellement créatrice et « répertoire de ressources à entretenir, à cultiver et à développer » (p. 222). Éclairés par cette conception originale du « métier », les acteurs soucieux d'inventer une autre gestion pourraient y trouver une manière non destructive d'analyser les configurations contemporaines de travail et « de mettre en place des dispositifs organisationnels qui vont permettre de garantir la qualité des controverses sur la qualité du travail » (p. 226).

14 Enfin, l'auteur complète sa recherche d'alternatives en s'inspirant du paradigme du don – « Chausser les lunettes du don pour repenser l'évaluation du travail » (p. 227). Les travaux initiés par Alain Caillé et ceux de Norbert Alter lui permettent de suggérer aux nouveaux gestionnaires « qu'il vaut mieux partir de l'idée que les travailleurs cherchent à donner un sens à leur travail et qu'ils sont prêts à donner d'eux-mêmes, aux autres et/ou à un tiers. Cela revient en définitive à faire le pari de la confiance plutôt que de la défiance » (p. 231).

15 La combinaison de ces trois postures serait donc, selon l'auteur, l'une des pistes pour, de l'intérieur, « faire évoluer l'ordre social et organisationnel existant » (p. 244).

16 On pourra objecter que les terrains analysés par l'auteur ne concernent que les organismes publics. On pourra aussi regretter l'attention limitée qu'il accorde aux rapports de domination, aspect pourtant central pour faire bouger les lignes dans les organisations. Mais cela n'enlève rien à l'intérêt de cet ouvrage, rigoureux et documenté, qui peut être lu aussi bien comme un ensemble d'études de cas minutieusement conduites, comme une présentation didactique de la clinique de l'activité et comme un essai sur les apports des sciences sociales à l'invention d'une gestion moins destructrice.

---

## ***Pour citer cet article***

### *Référence électronique*

Jean-Luc Metzger, « Damien Collard, *Le travail, au-delà de l'évaluation. Normes et résistances*, Toulouse, Érès, col. Clinique du travail, 2018, 272 p. », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 15 | 2019, mis en ligne le 01 novembre 2019, consulté le 10 mars 2020. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/6367>

---

## ***Auteur***

Jean-Luc Metzger

### *Articles du même auteur*

**Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres. Cours au collège de France (2012-2014)*, Fayard, col. Poids et mesures du monde, 2015, 520 p.** [Texte intégral]

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, 15 | 2019

**Travail et émancipation** [Texte intégral]

Work and emancipation

Trabajo y emancipación

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, 14 | 2019

**Baptiste Giraud et Marion Rabier (dir.), « Patronat, syndicats ou salariés : qui servent les experts ? », *Agone*, n° 62, 2018, 204 p.** [Texte intégral]

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, 14 | 2019

**Louis Pinto, *L'invention du consommateur*, PUF, 2018, 270 p.** [Texte intégral]

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, 14 | 2019

**Jean Lojkine, *La Révolution informationnelle et les nouveaux mouvements sociaux*, Le Bord de l'eau, 2016, 178 p.** [Texte intégral]

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, 10 | 2017

**Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Seuil, 2015, 288 p.** [Texte intégral]

Paru dans *La nouvelle revue du travail*, 9 | 2016

Tous les textes...

---

## ***Droits d'auteur***

© Tous droits réservés

Ce site utilise des cookies et collecte des informations personnelles vous concernant.

Pour plus de précisions, nous vous invitons à consulter notre politique de confidentialité (mise à jour le 25 juin 2018).

En poursuivant votre navigation, vous acceptez l'utilisation des cookies. Fermer